

議題分組研討（二）—續試辦國中組〔E組〕

會議時間：97年8月11日15：10—16：30

主題：如何落實專業成長與進修活動

主持人：國立台中教育大學謝教授寶梅

引言人：高雄市正興國民中學

紀錄：歐玉麗

壹、開幕式：

一、主持人致詞：

感謝嘉義縣今年辦理這場大活動，主要是教師專業成長的全國性研習，針對試辦二年仍續辦的學校而舉辦，並要求各校派2名教師參加研習活動。

今年活動內容和去年也有些不同，去年主要由國外學者報告其在美國的措施，今年重點則是放在教師的成長，在教師專業發展評鑑試辦活動到第三年時，特地藉由這活動將教師可貴的經驗和大家分享。

曾和高雄正興國中黃蒼柏主任討論過，也看過資料，希望他能分享一些試辦時的困境和如何解決、以及有待解決的是什麼？今天的對話會才有意義。

參與教師專業發展試辦計畫的輔導工作已兩年多，感覺整個政策與步驟慢下來，很難知道在做些什麼？國教司辛校長為了讓更多學者參與活動，一一打電話邀請學者參與。試辦實施過程中，部份南部鄉鎮和嘉義地區參與的學校不多，但北部和南部參與的學校很多，尤其是私立學校高中職的參與意願很高。

希望正興國中黃主任能多分享在試辦時有哪些困境。試辦的階段性不同，學校規模大小不一，以及教育處有沒有適度的政策和明確的輔導，影響了參與試辦的意願，因此，各縣市的進度會不一樣。

曾校長特別強調是試辦，也就是在不威脅教師的狀況下辦理的活動，希望藉由這樣的活動有助教師對於教師評鑑的認識及準備。我比較期望的是，既然是未來準備實施，應普遍地讓全國的學校早點瞭解、早點參與。今明兩天的活動，很需要大家將相關的訊息帶回去和其他老師分享，因為為數眾多的教師和將來要實施的步驟息息相關，卻仍有很多教師對此教育政策不瞭解。

待會兒綜合討論負責分享的學校會針對後設評鑑做完整的報告，他們正在發展後設評鑑的整個程序及評鑑的內含。我請黃主任儘量詳細說明，會後預留20分提問以回應學校實施的經驗，讓我們用掌聲鼓勵、歡迎黃主任的報告。

貳、綜合討論

高雄市正興國民中學黃柏蒼主任：

各位先生、女士，我是高雄市正興國民中學黃柏蒼主任，在介紹敝校實施教師專業發展評鑑試辦計畫的情形前，先說明學校背景。校地面積有 22 公頃，但班級數有 80 班，屬於大型市區學校，大學校推動專業發展評鑑是很困難的。

大型學校在推動的行動上雖然緩慢，但很慶幸我們已經跨出這一步。今年是我們推動的第二年，常聽人家說：「山不轉路轉，路不轉人轉，人不轉心轉，心轉了思慮就轉了」。事實上在推動教師專業評鑑上，老師的觀點影響很大。

當老師和學生的認知均產生差異性時，推動教師專業發展的難度就會逐漸增加。老師的格局與學生的意願，是兩個影響教學品質很大的關鍵。

觀看這個圖，圖中間的位置是教育的核心，或是認知的核心概念，蜻蜓代表學生。學生在學習上面臨許多的困境，學生面臨哪些困境呢？我們分為三方面，一個是學生本身的問題，一個是教師的問題，一個是教師和學生之間的問題，學生有什麼問題呢？就是他本身的能力問題，他面對的可能是果肉，也有可能是空砲彈的問題，換句話說，由於知識網路實在是太多了，導致其無法選擇而無所適從，不知道要選擇哪一個，他看不見也無法分辨。再者，或許他的吸管很長、是 OK 的，可以吸收接受許多的知識，但有的就不具備同樣的條件。學生學習 M 型化，能力差距太大，能力差距太大造成我們在教授上的困難，這是學生能力的問題，也是學習的障礙。

除了學生以外，教師本身也有障礙，因為知識太廣泛了，對師大畢業的教師而言，某些專業或許我們具備了，舉例來說：我是自然科任課教師，在自然科這部分的專業知識我已具備，但是連結到基因功能、基因觀察，或是連結到黑洞以及新近學科發展的部分就有所不足，也就是說一旦涉及到其他領域的知識，我們就需要去補強。此外，最近流行的探究式教學，強調喚起學生自主的探究能力，我們必須自己提出議題來探究，但大部分老師是缺乏這方面能力的。

其次，是學生學習的困境，學生本身的問題、老師本身的能力以及師生之間的互動產生知覺困境，造成學生學習的困境。我們教的是核心概念，可是很奇怪小朋友學的和我們教的不一樣，寫出的答案也和我們不一樣，學生學習的內容，和真實感受到的其實都不一樣。

再來是新舊知能概念的困境，學生有所謂的概念固著性，用新的知識去處理課本知識，用舊的知識去處理日常生活的知識，也就是我們教的和他所學的概念，事實上是不同的。如此，教師的專業就很重要，我們應該培養學生的關鍵能力，包含整合資源、知識管理、

能開始對話及與人溝通的表達能力。

教師專業評鑑就是老師要能教（專業知能）、會教（教學知能）、願教（教學熱忱），能教、會教是我們專業能力的補強部分，但是有很多老師不願意教，為什麼不願意教？困境在哪裡？以行政立場來看，新舊老師的差異，也就是師範體系畢業的學生和接受教育學程的教師是不一樣的，新舊教師在價值的認同上有差異性，最近台灣以企業觀點來看待教育，身為第一線的老師都知道不能全以企業觀點來評論。我當老師的時候，都會去家庭訪問，跟家長溝通，新老師不盡然，他們看到的是有沒有成效或經費……等，所看重的點是不一樣的，在學校裡光這一個點就很難處理了，遑論還有價值認同的不同。舉例來說，早自修要不要到，有規定嗎？沒有，因為那是晨讀的時間，那學生的責任歸屬呢？各校都在吵這個問題，其實不只這件事情，在學校有很多問題存在。

第二是少子化、獨子化，使得家長對學校或教師的教導意見很多，這讓老師們疲於奔命，怎麼可能再做額外的事情，怎麼還願意做額外的工作。由於教師專業發展評鑑還在試辦中，沒有任何的獎勵或懲處，學校唯一可依賴的是道德勸說，身為教務主任感受非常深。

各位老師在試辦的時候，可能會發現一個問題，我們認為那些需要充實的老師，他不願意學也不願意參加，每天準時到校，準時坐在教室裡，準時下課讓人很困擾。當教師有尊嚴的時候，我認為教師專業發展評鑑的實施是可以成功的。但是，怎麼引發老師的尊嚴，怎麼喚起老師的自信心。而這自信不是班級王國的自信，不是關起教室房門來做的。

所以要如何來解決這問題，我的想法是心態一轉，思慮就會轉，怎麼打破這被動的心態？很多老師都知道，資深老師的職業是受保障的，這本來是件好事，讓老師能安心的教學，可是對於教師的專業是沒有任何激勵作用的。

要如何實施呢？第一、打破班級王國，第二、改變老師被動的心態，這是我們讓老師從被動的心情轉為主動參與的方式，這兩點也是我們在實施教師專業發展評鑑方面最大的困難，很多事情是無法以行政命令去處理的。因此，我們利用各領域的研習及各領域的活動，使各領域有各領域的緣起及活動，從既定的領域活動慢慢的凝聚革命情感。在學校如果一直使用行政命令，只會讓彼此產生衝突，雖然，這是行政的權限，但不能解決問題，建立領域的革命情感，或能使教師的專業成長走得長遠些。

*如何規劃推動的主軸

（一）建立溝通的平台&領域的自主

行政上的配合——如領域的時間不能排課，另外是安排半天的時間讓老師進修，這就是水車哲學。對我來說兼行政就如水車一樣，一半在上面，一半在下面，在上面是理想，在水裡就是現實，如何兼顧理想與現實？要能尊重各領域的互動，不管是好

或不好，我都尊重他們的自主，授權給予領域召集人，但不是完全沒有原則，只要主體和整體性的都尊重。

（二）重視縱向分享&橫向的整合

規劃學校整體的方向——整體的方向是不能改變的，如試題分析，各校是如何做？又如推動閱讀一定要做，然後再綜合各領域實施的方法和決定。經費方面行政人員會儘量支援，讓他們去發展建立領域的特色。

（三）專業參與發展特色

每個老師都有一身的好功夫，這好功夫不見得是適合課本的內容，例如某位老師研究腦的記憶，學校課本未有這樣的教授內容，我們就透過領域間來分享，增加新知識也很不錯。

（四）專業社群合作成長

各領域由領域召集人召集、分享，共同分享自己的能力，比方說我們這一年的試辦，教育部希望我們能做很多項，但我們的主軸線只有一個：建立部落格。至於教師觀察與互評，都由教師們自己做，要求不嚴格，至少我們已參與並跨出一大步，明年預計推動教師專長和錄影部分。

在進修方面需從老師的需求著手及教師專長的分享，讓老師多學習增加其他的多元能力，老師的教學能力就不會受限。

* 領域的運用策略：

（一）強化教師投入意願——建立行政與教師之間的最佳溝通橋樑；行政人員要支持教師落實領域課程計畫評量。

（二）專業參與，發展特色——重視學生學習，依領域課程特性，重視評量分析，透過領域間的合作，開發教材及評量工具，如悅讀 Fun 輕鬆；段考後科考領域進行試卷分析，改進評量技巧。

（三）依領域課程需求，自辦研習活動——爭取資源及經費，投入與參與。

（四）專業成長的分享——縱向分享，橫向整合發揮教師專長，建立分享學習機制，結合領域特性，建置合作教學機制。

最後，當教師願意投入、願意學習、願意分享時，那麼落實教師專業成長就跨出了穩健的一步。報告完畢，謝謝！

問題：

瑠公國中莊校長乾淇：

1. 如何做試題資料的分析？

2. 考科與非考科部分要如何合作？

高雄市正興國民中學黃柏蒼主任：

由於學校班級數多，在資料分析上有些困難，因此採以折衷的辦法，在第一次段考班級數折半分析，第二次段考也是班級數折半分析，這樣的試題分析，在檢視是否試題過難，或是教學上的認知，到底是學生學不到，還是題目偏難，或是學生概念不對，這都是值得我們去研究的地方。

因此，今年我們開始更改作法，國、英、數、理這四科必須包含40%的非選擇題，而選擇題以電腦讀卡，由電腦幫忙計算，效度會比較高。再者也可分析哪些題目的錯誤率偏高，如此可以檢視老師出的題目，是偏難還是敘述上的問題，這樣可以檢核孩子學習的核心概念在哪裡。

考科與非考科的合作，有一種是真正的合作，另一種是消極的合作，也就是分配的問題，例如，一個學期規定的成果作品繳交在不強迫下，應如何協調讓彼此間能做到消極的合作，而不是帶回家做一大堆。積極的合作是在校長室前面設計藝文走廊，呈列學生的作品，或是星光藝文季、外師記點。

新竹市培英國中洪校長碧霜：

1. 貴校建置的教師部落格，是多久更新一次？
2. 是否會造成老師的工作壓力？

高雄市正興國民中學黃柏蒼主任：

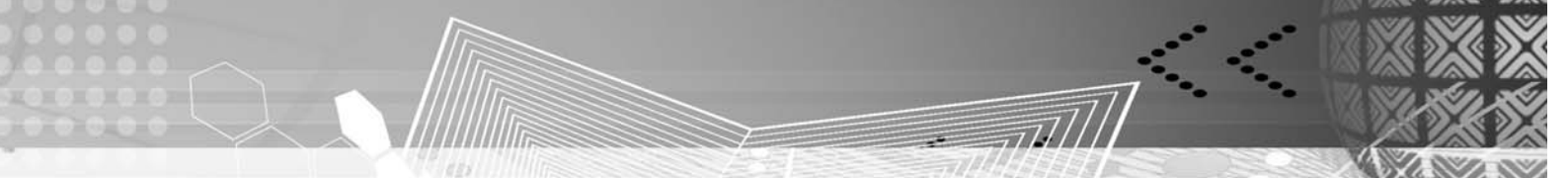
在我們推動教師建置部落格之前，會先開2-3場電腦研習，讓老師學習如何建置，而我個人也會將文章或圖丟出來分享。至於多久更新一次，我們不希望給老師太大的工作壓力，因此授權給各班級老師處理，但是我會檢視教師的部落格。

參、結論：

分享黃主任剛剛的報告與想法，體會出他們實施後看到學生的學習問題，這是第一點，另外還有老師不願意教或不知如何教的問題。在一次機會中我看到國文老師很認真在台上教授，可是卻不管學生在座位上的學習態度。如果老師的試題分析，能以這樣的面向切入去尋求孩子的學習，增進孩子學習的成效。

黃主任提到進修方面應回饋到老師的需求，這十幾年來老師在態度及技術上都有很大的進步，如果老師能規劃課程時，看的到課程圖像，是對教師的一種教學考驗。因此老師在進修後回歸學校後，多少都會改變教學。

第三提到老師的合作部分，每個領域間的召集應要有共同開會的計畫，領域跟領域間會有些相互競爭，這樣也會產生實質面的效果。重要的是每個領域應該去搜究學生的學習



困難，再從困難出發。領域都有他原有的知識以及更新的知識，也有跨領域知識，以及共同要培育的核心是什麼？這是值得去思考的。

教師的教學檔案建立，如有系統的將檔案播放在部落格，老師的專業能力也會有相扣和學習的機會，老師也可以在教室設置錄影機，將自己的教學情形錄下，進行自我的檢核，這也是自我的成長。

議題分組研討（二）－續試辦高中組（F組）

時間：97年8月11日15：10～16：30

主題：如何落實專業成長與進修活動

主持人：國立中正大學林教授永豐

引言人：私立協志高級中學許惠貞

紀錄：吳宜蓁

參、主持人致詞：

賴主任的分身，我想試辦學校應該有許多的甘苦談，那麼先請協志的許老師先來跟各位分享，然後再來討論。

肆、引言人致詞

各位先進伙伴大家好，我是代表協志高中來做一個引言人，因為我們主任今天另有公務，所以指派我過來。

首先向各位先進報告，我們學校從今年的八月更改校名－協志工商，從高中體制改回高職體制。

接下來，與各位分享如何落實專業成長與進修活動，以教育部的教師專業發展評鑑來講的話，這是很重要的環節。這個環節為什麼重要？我們來看一下，首先，我們從現況分析來看，各位老師都知道我們進入21世紀，我們的知識是一個爆炸的時代，知識的洪流源源不絕朝各位而來，大家都知道一句成語「學如逆水行舟，不進則退」就算你老師在原地踏步，相對的你就是在退步。為什麼呢？因為別人在進步。所以身為一個教師，您更可以感覺到壓力，這個壓力來自哪裡？學生越來越難管，家長的自主性越來越高，教育體制要求老師改革，我們老師的專業進修現況有下列幾項特色：

1. 知識快速產出，因為現在科技的快速發展，所以新知識快速產出，淘汰也快，來得快，去得也快，就像學生的次文化：火星文，以前很流行，現在已經不流行了，所以說，如果老師從固有的、從我們在學校裡學來的知識，或是十年前學的知識拿來用，現在可能不符合時代。像老師上課舉例子，各位老師你知道現在學生最喜歡的那些團體？如果偶像歌星的話，我那個時代一定是小虎隊好紅，如果你現在還跟學生講小虎隊，學生會噓你說那落伍了。那現在學生最喜歡的團體是什麼？我愛棒棒糖、我愛黑社會這兩個團體，如果你不了解這兩個團體，表示你跟學生們有代溝了。因為這對學生來講是同儕之間很熱門的話題，如果你不認識這兩個團體，很抱歉你就是跟不上他們的時代，所以我們的教學要配合時代做改變。
2. 再來社會的多元化、知識也多元化，現代社會是地球村，以前國外的知識可能很難吸

收，我們念書的時候期刊論文，可能國外發表等他翻譯要隔半年、一年以後，但是現在只要上網路 Google key 關鍵字，只要網路連結上，洋洋灑灑搜尋一堆。所以現在學生的專業知識已經不是單單在學校由老師決定。像我們學校有高職部、綜高和建教合作班，以建教班來講，除了學校學習以外，還有工廠。學生在工廠裡，他學習到社會環節的現況更多，所以老師可能會面臨，學生回來會問你，「老師你教的和我們工廠講的不同喔！我們工廠現在不流行這個了，我們工廠現在用另外一種方法了。」如果老師不求進步，可能跟這個社會團體或工作脫節，老師不了解現在社會工作情況，在教學上對學生沒有號召力，學生會質疑你的專業。舉一個例子來講，在我接行政之前，我是美容科導師，但我本身的專業不是本科，所以當我要接美容科的時候，特別去問美容科的專業老師，請問美容科的帶班標準、課程內容、走向怎樣？他告訴我，我們要加强美容、美髮的丙級。我就是這樣為了帶美容科，特別吸收美容科的領域專業知識。老師你知道什麼叫做標準冷燙嗎？清捲是什麼東西嗎？如果我是美容科的班導師，學生在做這一些東西，學生問說，老師我捲得好不好？漂不漂亮？你如果看不懂，學生會質疑你的專業，所以我雖然是其他共同科，但是我帶美容科的孩子，我就特別去吸收這領域的知識，為什麼？我要讓學生問我的時候，不會被學生唬倒，所以我們老師不能只是侷限在你小小的專業領域裡，因為你以後要帶那一個班，你不知道。在我們學校汽修科都是男生，我不可能去帶，不然我可能也要去問什麼是板金？

3. 資訊的普及化，電子科、資訊科他的淘汰速度是很快，所以以前可以用的，現在通通不能用，老師你要不斷吸收新知。為什麼？因為你要帶領學生，你要讓學生有方向。再來，學生知識來源多且廣，我們知道現在網路隨便找都很容易，然後你隨便看都有一些新的知識相關內容，所以我們老師也要不斷的充實新知。
4. 因材施教：這一點，可能國立學校的學生素質比較整齊，以我們私立學校來講，三分之二都是自己去外面招生找進來的，三分之一才是登記分發、甄選入學來的，公立學校大部分沒太大問題的，各位都知道，前幾天大學指考放榜，現在的榜首都是另類榜首，去年榜首就是在我們附近的稻江管理學院，今年的最低落點是在立德。其實我們也是一樣，我們學校學生職校部也有 180 幾分的，也有進來分數比較低的，像聯考分數最高分 200 分，最低分 7. 多，將近三十倍的落差，老師你如何在教學的時候面對你的班級素質良莠不齊的狀況之下，你怎麼讓你的教學讓前面的學生他能夠學到東西，可是你又能夠引起那成績 7. 多分學生的學習動機，不要放棄他自己，老師你的教學方法就要多變化。這多變化要從哪裡來？這多變化要從進修，從你去充實你的專業發展而來。

接下來，我們來看教師專業發展評鑑，其實我們學校已經邁入第三年，剛好配合教育部教師專業發展評鑑的進度。頭一年很簡單，讓老師們了解我們參加的這個評鑑，告訴老師釐清一些觀點。以我個人的經驗來講，我覺得第二、三年會著重「整體專業知識的進步」，因為第一年大家還不清楚方向，有了概念以後，到了二、三年，老師要去加強自己的專業。

我們主任歸納出目前面臨的困難：

1. 老師工作負擔繁重：在私校的老師一個人當二個人用，其實能力都要很強的。如果你是專任老師你的課是20幾堂課，還不包含你要處理學生事務情況，有時你也要花額外時間去處理狀況、家訪、聯繫，工作量非常重。如果您是主任、組長，上完課後就會看到桌上有一疊公文，我們主任就會說，「惠貞來，幫忙一下，送樓上。」上完課，就看到學校主任、組長辦公。學校要求老師教學要教得好、帶班要帶得好，私立學校還要招生招得好，行政工作更要做得好。這樣的情況下，我們如何魚與熊掌兼得？顧到某個環節，相對的有些環節就比較弱。如何提昇自己的專業發展？又能讓自己的工作做得好，這個就是我們今天盲點和迷思。因為我想要專業評鑑做得好，我想要去進修，很抱歉，我們的課沒辦法，我們的課很多，要調課，要代課，兩者之間，永遠在做角力戰。
2. 經濟之拮据：這幾年教育的經費是比較拮据的，因為這是有關大環境的問題，所以老師有機會進修，不管是自費或是學校讓你公假排代出去，像我今年進修，學校對我就很不錯，讓我公假排代，但我接的行政工作就必須請人幫忙處理。進修時，代理者對你的業務不熟悉，就必須打電話問你，你就要跟他聯繫協商，以我們學校來講，每個學期都固定有進修在校內，避免老師舟車勞頓，可是要排進修時間，只能利用月考下午四點到六點。如果利用下午四點到六點或者周末時間，延誤回家時間或是下班時間，一般老師也不願意，但是因為我們是私立學校，所以向心力是蠻夠的，只要公文一發下去，老師都會一起做。
3. 人力調配之不足：剛剛有說到請代課，或是請老師幫你帶班，但你代班兼代導師你有沒有辦法去掌握學生？如果帶不好，可能會出岔子。
4. 教師之心態：因為上面種種的困難，如果老師要去進修，他會覺得好煩喔！我去進修，要調課，回來還要補課，累死了！那我就不要去進修，在學校上課就好。但是我覺得各位伙伴要有一個想法，就是當你不求進步的時候，你怎麼去要求你的學生去進步和成長？當你鬆懈怠惰的時候，如何要求學生去進步？那是不可能。所以我覺得教師專業發展，老師的心態，向上的心是很重要的。

解決之道，我們主任彙整了下列方法：

1. 增加員額編制，減輕不必要之行政工作：要馬兒好，又要馬兒不吃草，這是不可能的事情，所以教師要去進修專業成長的話，學校必在人員調度必須處理，這一點我們學

校會盡量安排，一些不必要的行政工作盡量不要讓他承接，讓他能夠撥比較多的時間出去進修。

2. 充分利用有限之經費：教師專業進修是一定要做的，怎樣用最少的花費做到最大的經濟效益？以我們學校的作法，不知道各位有沒有各科召集人？以教育部每一科都有研習的公文，國文科就指派一位教師參加，進修後，有期中、期末各科會議，進修者就要做簡報，參加時要寫心得報告或相關資料交到教務處，與共同老師或相關科目的老師分享。進修不只是專業，還有教學方法也會產生改變。如輔導主任進修回來後，他會帶一些新的輔導方法回來，利用教務會議，或是商借校務會議的時間分享同仁，其實這就是讓老師進修了。
3. 教師心態的調整：以現今社會，要跨入老師門檻進來不容易，要成為一個老師不容易，但是進來以後，以整個社會結構來講，也是比較平穩的工作，可以做到二十五年，時間是很長久的，二十幾年你不可能用同樣的方法，不可能守著一本教科書，用到爛，用到翻，難道老師要用到教科書改版才改變教學方法嗎？這是不可能的，所以我們要調整老師的心態，一定要讓老師時時刻刻感受到如果不進修就會被社會淘汰。所以不適任老師，會給你機會改，這個方式可能慢慢會讓你退場，學校需要退場，老師也需要有這樣的機制。
4. 再來談同儕合作學習：我個人蠻喜歡這樣的專業發展計畫，為什麼？因為記得我當新手老師的時候，學校的前輩會帶領我。第一年當新手老師的時候，覺得現實生活和學校教得怎麼這麼不同？你會覺得第一年好辛苦！我記得我第一年的時候，有一股衝動想說我不要幹了，為什麼？因為剛接新的班，有五十幾個學生，哇！每天不一樣的狀況，然後家長又有些狀況，家長有的好，有的比較積極，有的比較隨意，再來怎樣備課，教學內容你也要因應班級不同而做不同調整，我覺得第一年好辛苦，各位老師回想你的第一年是不是覺得好辛苦？可是我覺得很幸福的是我們學校老師看到我做不好的地方，他來跟我講我那裡不好，要改進。教學上我會去請教別人，像有幾個科系，他的訴求比較不一樣，我就會去問，某某老師你在教汽修科的時候，汽修科的男生比較皮，你怎樣跟他們建立關係？你要讓他乖、你要讓他上課可以安靜、可以上課注意聽。我覺得這一些，前輩給我很多很多的建議，而且在專業科目上我們都會有盲點，在我們的專業領域久了，我們會覺得這樣子教應該可以，可是像我們學校來講，第一年的時候，以一個卷宗分享，以科為單位，譬如我們都是美容科、我們都是汽修科、我們都是餐飲科，就彼此看我們自己科的卷宗，然後從別人的專業領域去發現我的不足；我們學校今年做了打破科的界線，其他科也有值得效法的地方，我們今年的作法

是正嘗試兩科互評，也許在專業深度可能不如自己的科目那麼深入，但是你可以從別人的卷宗當中可以了解自己缺乏的部份，你會從其他科中去發現一些長處，增加自己不足的部分。

結語，其實教育的第一線就是我們，不管在專業程度，或是日常生活學習方面，教師佔了一個非常重要的角色。有些弱勢的家庭更需要老師你的支持。以我們學校來講，這個學生來讀我們學校，他非常興高采烈的讀了餐飲科、汽修科，或選讀美容科，你能不能給他想要的東西？你能不能讓他三年後出來拿到你專業技術？還是你要讓他讀了一年以後，覺得錯誤後悔，甚至把他的興致都破壞了。我覺得你要讓學生喜歡你的課、愛上你的課，你必須要不斷的繼續做專業的進修，不管是你的專業程度或帶班風格上面你都要不斷加強。

以上都是我們學校主任在辦理的過程中所寫的一些簡單的心得。僅就我所知道的盡力的跟各位分享，如果不清楚的地方，還請各位多多包涵，謝謝。

伍、綜合討論：

主持人：

好！謝謝許老師很精簡扼要的報告，我想今天都是續試辦的學校，所以或長或短學校都至少邁入第二年，許多初試辦的疑慮問題比較沒有，如果這個問題在你們學校已經存在了一年了，問題還是存在，這個問題應該不是一個小問題，所以我想我們盡量的把問題提出來，互動討論。我們是不是先請大家針對剛剛所報告的內容或疑問，或者想進一步了解的提出來。

台北市大直高中惠沁宜秘書：

大家好，我是台北市立大直高中的秘書，因為今天是登記分發放榜，所以我受教務主任之託而來的。我必須要說我今天的期待，是針對專業成長而來。就如剛剛有位組長所提的，到底專業成長是指專業評鑑後不足的部分做專業成長？還是今天的研習就是成長？難得的是今天我們來自全省的高中、高職，大家坐在這裡進行專業成長的一些對話。

先談我們大直高中的作法。我們學校是很早就開始接觸相關的訊息，從90學年開始接觸教師專業發展系統，之後參加教學輔導制度，加入教育部試辦，95年開始參加，今年邁向第三年，在研習這一部份我們學校有點無力感。因為大家知道其實高中老師自主性很強，覺得學生很重要，比如我們96學年度，他願意參加評鑑，可是他不願意參加初階研習，因為他覺得三天研習把學生放著他覺得這不是很好的作法，老師覺得這樣，我如何說服他？第一，這是所有參加評鑑的老師所要做的一件事情，第二，如果你三天不在，孩子都能夠在學校安然度過，那表示你平常帶班成功，你不妨給自己這樣的考驗，第三，如果你覺得不方便行政可以幫你調整，即使有困難我們還是會尊重老師。後來所有老師都參加研習了。

不管我們要推初階研習或校內研習都會零零碎碎會遇到一些問題，大家可以互相分享如何解決？或是學校曾經辦過什麼研習非常好也請老師們分享。像路竹高中辦的生態研習能夠促進老師們學習就是一個好研習，不一定要完全鎖定在專業成長評鑑上，畢竟年年講評鑑，老師們也會厭倦。

另外我談大直高中可以走那麼久的原因，就是呼應早上教授所講的慢慢走，不要急！不用每一個層面都馬上做完。我們第一年二個領域一個層面做成教學的一部份，第二年六個領域第二個層面做到班級經營，其他領域還是做第一個層面，所以這樣子我們還能走很久，我們要玩下去要玩很久，即便玩了四、五年我們再把很多東西重頭再 run 過一遍，其實我對於繼續走下去是蠻有信心的。只要你不要急，不要一下子把四個層面做完，或是所有各科領域的老師都拉下來，那你會把老師累壞。今天我們參加試辦的學校並沒有完全完成他評。我們是讓所有老師至少都參與規準的討論，訂出每一個領域的規準，研發出自己具有領域特色的教學內涵。因為這裡有許多是屬於行政主管級的，那我們必須用盡方法去引導老師們往前走，慢慢走，而且繼續的走，每年都有一些新的東西，引發他們感受到「其實專業發展評鑑對他們是有幫助的」。其它大家可以互相再討論，或者提出你的 idea 想法，謝謝。

主持人：

蠻重要的，慢慢走。我想這裡有幾個觀念要澄清，幾個層面或幾個規準，這是有彈性的，在學校發展發展成很完整的規準，很完整系統，我想那個應該是很後面的階段。我們在網路上，看到個個教授版本是很完整的，這個大概也沒有幾個人可以完全做得到。我不知道各位是不是了解我的意思，我們學校在剛開始做的時候，千萬不要去想人家那個武功已經到第九層的，拿來剛開始的用。所以一開始，如果一個層面十個指標，二個層面是不是二十個指標，可是你也可以兩個層面各做五個指標，合起來是十個指標而已，你做一個層面，比如我們剛開始在做課程與教學時，本來最完整的比如有 15 個指標，一開始時我並不是所有指標都完全拿出來測，我可以先 7、8 個或 9 個，第二年再做一點，第三年再多一點，這裡面其實是蠻有彈性的。剛剛大直的惠秘書提到很好，其實各位試試不同的方式，不同領域可以用不同版本，比如國文領域是用 a 版，數學領域是用 b 版，他端出來的規準都只是一個嘗試型的規準。剛剛有提到大家可以多分享怎麼樣說服老師去參加研習？我想這也是大問題，在大學推老師去參加研習也是非常痛苦。所以現在辦活動不會很難，難的是怎麼找人來聽。我想各位老師一定也心有戚戚焉。教師專業成長要注意兩個地方，不同版本的有不同的指標，以下是比較完整的：1. 他帶班是否成績下降？不是他學科有問題，就是他教學有問題。2. 帶班有沒有問題？或是不太理想？這是第二個面向的班級經營。回

應教師專業發展評鑑最重要還是要做到這兩個，我們在推活動可以先由這兩個面向來做，要嘛！教學與學科成長。要嘛！班級經營的成長，所以學校活動或許就是在提升學生的能力，加強老師帶班的能力。這兩個我們很明顯看到專業成長上有進步。第3個我想回應的是什麼時候專業成長？不足而後要成長，好還要更好，所以成長是全面性的。我剛剛只是講什麼地方值得我們再去加強的。

許老師你講一下怎麼說服老師去研習？

引言人：

其實我們學校在第一年的時候，學校先期做得很好，學校就跟我們講這件事情，做這些東西可能會讓老師累一點，但這些東西未來對各位的專業發展、對各位的進步，在未來是可以看得到的，所以在每次研習之前，我們學校大概會給我們這樣的觀念，久而久之，有點像洗腦，就覺得這種東西是有必要性的，怎麼讓老師們參加研討會？憑良心講，我們學校大家向心力還蠻夠的，只要我們上面一說要辦研習研討會，下午四點到六點的那種，我們會做配合，跟一些生命教育的課程，會做配合辦研習，因為私立學校在這方面可能比較容易推動，一紙行政命令下來，還頗容易執行的，私立學校老師都會參加，問題是去了以後你學到多少？自己有時也會很累，就會瞇一下。公立學校老師自主性比較高，可能比較畏懼。我們私立學校，只要簽誰去參加，誰就要參加。除非是與行政工作抵觸，否則都一定要去的。私校老師的問題不在參加，而在於去了以後的問題，去了以後學到多少東西、有沒有效果的問題。

基隆特教學校謝德全老師：

教授、各位老師，我是基隆特教教學組，今天針對兩個專題，也很想看看各位的學校怎麼專業成長？但是剛剛聽到現在，看到聽到的唯一的成長活動就是研習，其實我想聽到更多其他專業的成長活動？如果今天只有研習，那就不用教師專業評鑑，那也不用辦研習了，外面也有很多研習活動，早上汪老師也有提到很多的研習方式，其實那邊也列了幾項，研習活動是那裡面的第九項、第十項，我們學校一直希望在這方面是有所突破的，研習活動我們也是不斷的辦，不管是跟教師評鑑有關，或者跟他教學相關的東西，我們也都試著在辦，學校老師其實在校外也參加許多研習活動，但是參加完評鑑，或者他要擔任評鑑老師或者受評人員，我們都會有個感觸：這些年忙下來，這些研習活動帶給我多少成長？做了那麼多的教學檔，我是不是真的成長？我在我的班級經營是不是真的突破了原來的方方法、原來的瓶頸？突破了，學生是不是能夠更精進？好像也不太容易，也是蠻困難的，雖然請了很多的教授來，是不是有學校除了研習以外，還有其他更多的經驗？我知道有些台北市的學校比較早推，他們經驗是比較多的，是不是也請他們提供給我們？另外，還有一

個就是，很多老師是需要成長的，比如班級經營比較有問題，他需要協助，我們也都知道，他需要成長，他也知道，但是，這些老師就是不參加評鑑！他不要成長也不參加評鑑，就是不讓你看：「我就是不想成長，我就等著退休！」像我們學校四分之三資深的老師不參加評鑑，參加評鑑的老師都是資淺的老師，只有幾位資深老師帶著那些資淺老師或者新進老師參加，所以我們一直推一直在推，希望他來，可是需要協助的老師躲起來，不願意成長。有什麼方法可以解決這個問題？就教於教授或者是不是大家也能討論一下這個問題？

主持人：

有沒有不同研習的成長方式？不研習的人怎麼辦？

善化高中翁建仁主任：

教授、各位先進大家好。我是善化高中目前進入第三年續辦，其實我們的過程也是起伏伏，從第一年的承辦主任，到第二年就換人，因為他考上校長，我們第二年進入第三年，主力教學組長去進修，到外國去進修，就換新的教學組長，這個重擔又落在我這個續辦的主任身上。

回到主題，就教師專業發展，我們學校的經驗也是從別的學校來的，剛剛基隆特教提到，台北市比較早實施，記得去年我參加台中教育大學的研討會，我們分組裡有內埔國中，跟他們談，我們第二年老師有的覺得疲憊，又真的沒什麼成長，他們提供他們是授權給各科自己去辦成長工作坊，我們行政單位盡量支援，包括經費，不一定找教授，他們也會找補習班很會教的，教英檢、外籍老師都可以，還有包括買書，我們上學期買了2本書，給他一段蠻長的一段時間閱讀，假日或者經過一個寒假的時間，下學期再進行討論。上學期買了「十二項見面禮」和「優秀是教出來的」，這兩本書。久了以後，我們發現有的科成效真的很不錯，下學期進行全部他系的討論，我們發現有幾位老師真的很不錯，聽了都讓人很感動，而且蠻汗顏的，我自己都教了十幾年，有些新進老師，我們新進老師進來一定要求他至少參與二年，有些新進老師就很認真的把他的閱讀、他的心得、他的帶班，運用在帶班的他就把他講出來。也有些教了十年左右的，講出來的內容，讓我個人覺得很受益。再來有的科，像英文科帶到他們自己科的教學研究會進一步互相來研討，我們英文科也不是全部都有參加，就是「二二六六」，來來去去，一直進進出出參加評鑑，連續參與三年的有限，大部分老師參與2年就想退出來。專業成長方面的經驗或許可以提供給你們參考。關於比較資深的老師，我也沒辦法，只能盡量邀請他，大部分老師不動如山。我們校長對某些老師教的班級，學生、家長、老師都反應了，那可能就是找他來約談，邀請他來參加，也不能強迫，也只能邀請他來參加。這學期我們目前開始在配課，我們校長指定要把他們其中一個班拉下來，我們學校有菁英班和普通班，菁英班有升學壓力，如果上課情況不佳，

學生家長馬上打電話來，那個老師就是我們校長指示要把他們其中一班拉下來普通班，我們這位老師其實是蠻資深的啦，可以退休啦，今年剛好滿五十歲，但是後來他又要到55才退，這樣想一想他還有4、5年，今年配課確定後不知道到時候他有什麼反應，到時候再看著辦。另外，我們有位英文老師在我們學校已經10幾年了，其實蠻文弱的女老師，我們一直不敢讓她當導師，第一年，上課時就有學生出去打球，去年就鎖定這位老師來參加，一直邀請她來。她自己也知道，她是那種沒有信心的老師。這種老師極力邀請她參加，在校長、主任的壓力之下，她也會慢慢來參與，我們學校大概年輕老師還佔了一半，10年20年也是有一群，20年以上的幾乎沒有，以上是我們學校能夠提供的經驗，謝謝。

引言人：

我再補充一下，剛剛那位老師提到除了研習以外，是否有其他的成長方式。我們學校會安排每一個學期大概在90年開始試辦所謂的教學觀摩，現在已經是各科的例行性公事，列在我們每年的行事曆當中，各科都會輪一次，我們學校去年為了培訓老師的專業發展，打破科的界線，寒假辦了全校性的教學觀摩，每科都推一位老師教學，強迫每個老師都要填一場參觀。去年陸陸續續列成例行性公事，只要安排那一天沒有課的老師，至少要去聽。召集人他要去找，那一個老師在教師專業發展上比較薄弱，或者是新進老師。我們學校規定，第一年新進老師一定要半強迫他去看教學觀摩，我是覺得成效蠻不錯的，我還蠻喜歡看教學觀摩的，因為各科有他不同的上課方法，還蠻好玩的。這是我們學校，除了研習以外，還額外有一個教學觀摩。也許可以供各位參考的。

東吳工家黃組長：

教師專業發展還是要回到老師的成就感與動機，行政人員避免干預太多，一來減輕行政人員的工作負擔，二來，建議教育部專業成長計畫經費申請表格，未來列入更多的彈性，假如美容科提出計畫經費，美容科的課程發展委員會要提出簡單的計畫，以這個為期半年或一年的專業成長。

中辦汪成琳老師：

要感覺有點壓力！針對主題分享也釐清一些想法，東吳工家黃組長提到經費問題，我們會做個調整，資本門需要做調整，東吳工家108個老師參加，很多參加學校都很用心，打電話給中辦，我們會跟長官報告，有經費總是好辦事。「協志」與「光啟」：承辦初階研習。當天往返，本部已經簽下來，如果收到公文就確定了。另外，我們非常了解特教學校的用心，做研習需求調查，除了填問卷，有時候是行政與第一線老師私下聊，聊出來。研習方式有：1. 焦點研習 2. 系統研習。與講師有關，會影響參加意願。善化高中翁主任提的也可以試，學校課發會，學校可以做一個整合。不曉得這樣的回應報告是否完整？

主持人：

我稍微回應一下，剛剛有提到人員參與的問題，大家心理上常常覺得挫折的，希望他來，但他不來。我個人的看法是，「我希望他參加，他不參加」，放在心裡在乎他就好。針對這個問題，1. 面對未來，把遠光放遠。2. 資深的傳承，新進老師參加，但邀請資深老師來做一次或兩次的經驗分享，他雖然沒有在參與的名單裡，但是可以請他來分享。資深的讓他來傳承這個很重要。3. 開始會去感動一些人或刺激一些人，漸漸的我們在做的時候，會去感動一些人，然後慢慢進來。一開始有那個心成長進步是比較重要的。常常會這樣子啦，我們在一個環境的時候，會覺得我過得很不錯，會覺得我沒有什麼需要改進的。我建議常常有一些交流的機會，不管是學校對學校之間的交流，或者是個人的交流，多一些機會讓他去參加交流活動，出去看看，開開眼界，看看人家已經進步到那樣，我們是不是也會做一些改變與調整。提供續辦學校之間可以去交流。大家都是續試辦的學校，有些場合你們如果去當新試辦學校的經驗分享，我想那個成就感也會出來，不見得一定要我們去，讓一些續試辦老師去當帶隊老師，讓他有機會常常出去交流學習，他回來會覺得說，我們主任也對我很好啊！就是這樣的效益。不曉得還有沒有問題回應？

中辦汪成琳老師：

我想有一件事情要在這邊補充建議大家，今天訂一個目標，認識五位，交朋友，互相交流學習，大家可以交一些朋友，透過電話，得到工作上的協助。我想今天還不太晚，就給大家這點建議多去認識別人。

主持人：

抱歉，沒有先自我介紹一下。嘉義中正大學林永豐，在課程研究所，有機會大家可以來交個朋友，壓力不要太大啦！吃飯前兩個，吃飯後再三人。

台北市永春高中陳倉翊：

林教授、各位先進，大家午安！我八月一號剛接教務主任，在這一塊是新兵，但是我在我們學校的行政資歷，也算完整，在 92 年開始接任教學組長，再來接學務兩年，再來又接了總務兩年。自八月一號就任以來，披星載月，為了規劃這個學年度我們學校的計畫，這些東西是我教學生涯裡醞釀許久的構想，但是還沒有機會去實施的，剛才提出的一些問題，剛好我及將要推行的有些契合，請各位先進給予指教，也許這些想法不是很成熟，如果能夠在這裡得到修正是最好不過的。第一個對教師專業評鑑這個部分，老師說我已經教得夠好了，我不需要評鑑。可是忘記了一點很重要，我們評鑑不只為老師，也為了學生，為了提升學生的能力是我們最根本的目的。所以我規劃的教師成長計畫也是針對這個而來，我覺得教務處要先提供老師成長需要的資源，這個資源是最適合自己學校的。老師會

詬病說，研習大家沒有興趣，講座因為邀請的講師不是很了解你們的情況，所以你在研習會花了兩個小時的時間，你所得到的可以用到學生身上的內容可能不到十五分鐘，所以要提供校內老師真正需要的，我要推動的是：

1. 首領教師制，首領教師制，比如說國文科，作文或是文言文賞析等，我把同一個學科分成幾個細項，我相信在我的科裡面，有教的很好的，我不會給他首領教師的名稱，而是辦一場教學演示，你只要自然的呈現你課堂的教學讓我去拍攝，拍攝出來的結果放在教學分享部落格裡分享教學影片。老師遇到教學瓶頸時就可以上網閱覽教學影片，若有問題可以請教他們，我想這樣可以得到事半功倍的效果。
2. 問題解決，導向式研習，像剛才汪老師有提到國外目前研習的重點與主流，不是理論式的研習而是實例探討研習，其實跟我要推動的過程是很接近的。問題導向式的研習是我去調查各科學生在學習上遇到些什麼問題？針對提出的問題，老師召開教學研究會，探討如何解決？如何解答學生的問題。用這種方式的研習取代理論式研習，而且可以解決問題。
3. 我們希望他參加校內評鑑，通常都是有爭議的老師，既往不咎，重新開始，第一次被家長、學生投訴，由學校行政人員會協助處理；第二次發生，學校行政人員會入班觀察；第三次發生，必須參加專業成長。如果他選擇教師專業發展評鑑我們就不追究，如果還是拒絕成長，那麼你要開座談會自己去面對家長的質疑。最後，因為台北市受到教育局的指示，教師聯合甄試高中部分最快三年以後全面停辦。因應少子化，甄選代理教師。代理老師加入這個團隊，整個觀念的改變，成長受益的也是我們的學生，而且他有可能第二年、第三年繼續留在我們學校，受益最大的是我們的學生。他出去參加甄試，不管是正式或是代理的甄試，我曾經在某某高中參加過教師專業發展評鑑，我對於他的內容，講的頭頭是道，整個過程成長都有完整的敘述，對他的甄試有很大的好處。

主持人：

謝謝，時間的關係，沒想到時間一下子就過了。等一下還有很多機會可以做交流，剛剛還沒有發言的就把握機會，像剛剛汪老師所提的方式，把你的名牌拿下來，寫上你服務的學校名稱，你的職稱，或任何你想跟人家分享的，讓人家一看就知道是某某高中的教務主任，還是承辦什麼業務等等，如果你願意也可以把你的手機寫上去，也沒有關係。開玩笑的，我們今天時間很短，就到這裡先告一段落，謝謝各位。

議題分組研討（二）－行政組〔G組〕

會議時間：97年8月11日15：10-16：30

主題：縣市如何與輔導教授合作推動教師專業發展評鑑工作（二）

主持人：國教司科長武曉霞

引言人：台南市進學國小校長柯景春

紀錄：歐庭君

壹、主持人致詞

武科長：

校長，各位夥伴午安，我們這一組是行政組，剛剛的八十分鐘已經有俊憲教授以及許視察來跟我們探討縣市怎樣跟輔導教授一起合作把教師專業發展評鑑的工作推展順遂。教師專業發展評鑑推行到現在進入試辦的第三年，國中小來講，數字是有比去年微幅的增加，國中小來講今年大概到兩百五十所，數字的增加並不代表專業度就沒有問題，相反的是，我們能不能夠迅速的獲得解決或求得奧援，這是一個關鍵。為什麼會訂這樣的題目來跟大家分享，其實是我們業務單位有經過一番的省思。我們其實是希望老師在適當的壓力之後獲得成長，而不是參與試辦之後不曉得怎麼做，做了以後好像也得不到任何的奧援。教師專業發展評鑑不只是對本部來講是以往沒有做過的試辦的工作，對縣市政府來講，甚至於對承辦夥伴、校長主任來說也都是新名詞。所以教師專業發展評鑑的老師怎樣不會覺得自己只是被操弄得客體，教師專業發展評鑑怎樣跳脫被評鑑的宿命，它能夠變成一個主體。

很贊同剛剛吳俊憲教授談到的，辦理教師專業發展評鑑如果只做形式，那真的是多此一舉，我們很務實的來探討這問題，因為我們發現縣市的夥伴在推動當中也會碰到很多問題。早期教專評鑑都是土法煉鋼，沒有所謂的輔導網絡或輔導體系，後來才慢慢發現教師專業發展評鑑不是嘴巴講講就會落實的，其實要很多累積的經驗跟知識，還有實作。縣市夥伴的任務也非常繁多，怎樣跟輔導教授做搭配是非常重要的，待會兒我們邀請到台南市進學國小的柯校長也來跟大家做個分享，因為台南市在推動的歷程中，一開始也走了一段迂迴的過程，但是他們有信心也很希望去解決問題，才摸索出一套自己的發法。今天的引言是進學國小柯校長，他的經歷還有在教師專業發展評鑑的試辦當中，在台南市都是扮演一個核心的角色，以熱烈的掌聲來歡迎柯校長。

貳、引言

柯校長：

今天的課題本來應該由我們的科長來，但是因為科長臨時有事，交代我來報告。台南市並不是在教專評鑑發展最早的縣市，其實我們之前，在教育部推動這個方案之前，我們

做了三年的教學輔導工作，當初我們採納的系統大概就是張德瑞教授的教學輔導系統，提到評鑑大概就是強調教學輔導系統的部分，其實那個時候也有想到，用評鑑兩個字可能會嚇壞老師。輔導可能在推動上、在做法上我們也要考慮到老師這個擔憂，在推動上我們之所以會用輔導兩個字其實也是考量這個因素。我們專業的成長也不希望造成老師太大的壓力，甚至於教育界另一波的災難。我們在推動過程裡面，台南市我們有非常多的考量都是以人性化、以老師的需求。怎樣讓老師感覺這個系統的處理是一個對他有幫助的。當初我們三年前第一次參加的時候，當時第一個面臨的困境就是我們要聘任專任的輔導教授來幫忙我們，這一個過程就是非常的艱辛，雖然我們就近台南大學，但是想到說輔導教授他的一個時間，後來我們根據部裡的輔導找到高師大張新仁教授，張教授其實也很熱忱，把教育部教師專業發展評鑑的機制告訴我們，張教授第一句話就嚇壞了我們所有的校長，他說你們台南市參與對象是怎麼來的？我們是依照教育部規定是自願的，有沒有互評？聽到互評有的校長就覺得很質疑，我們不是輔導老師嗎，輔導老師是指導的角色。所以一些被聘任的輔導老師都以為是指導的角色，自己不用受評，很多校長聽到大家都要被評，角色都一致的，在回程的時候，有的就說在推動上可能會有困難，他們是禮聘輔導老師進來的。在這個階段第一年是很辛苦的，因為我們對部裡的政策跟實施的方案都不是很清晰，其實張教授也給我們很多的諮詢服務，但是他也坦白告訴我們，他其實光高雄市就疲於奔命啦，甚至於高雄縣、屏東縣都是他的輔導區域，我們知道他可能不能全程陪我們了。我覺得這個背後的專業的支持，尤其是我們當作專業性的導引，技術性的突破甚至於專業知識的提供一定要有教授來支援，像北部我們想到張德瑞教授，張教授雖然很熱心，但是太遠了，當時聘教授的確有很大的困難，不過也很榮幸後來找到吳俊憲教授，吳俊憲教授是張教授團隊的重要成員，吳教授也當過小學老師，對我們基層也有相當的了解，跟他幾次對談後，我們很高興終於找到我們要的教授，吳教授也確實讓我非常的感佩，因為他不只是我們有心得打電話給他，他是全程的服務。尤其，我們進學國小推動的時候，專業輔導這三年都是以我們為中心，我們當初就設立一個K-12的平台，其實就是一個數位化的老師進修平台，這個平台提供我們一個非常好的進修管道，尤其在觀念溝通，在一些當初起步階段溝通的工作，終於讓我們渡過了第一年的渾沌期。第二年，各位可以看到我們台南市就想到我們要有立即的資源中心，我們就成立了中心學校，就是以我們學校為中心，後來我們處長也想到我們有一些定期性的聚會，可能對於推動業務有很大的幫助，所以我們後來就形成了策略聯盟，策略聯盟就是每一個月定期的聚會一次，在這個會裡我特別要講策略聯盟的結果，我們也邀請我們的教師會，像我們家長會的理事長，教育相關的參與人員，甚至於家長，我們同盟的夥伴一十所學校。定期聚會有一個非常大的功能，第一個我們做觀念

的溝通，像教師會原本我們對這個制度也不是很清楚，不過我們也非常佩服我們台南市的教師會，他們每一次的聚會都有專員來，像我們賴老師在座，給他鼓勵一下，非常熱忱的一位基層老師，對於我們這個策略聯盟提供很多的寶貴意見。像教師的角度，有時候從家長的角度，有時候從我們學校角度看問題，也不盡然都一致。不一致也不代表不好，因為這是不同角度的差異，所以我們再推第二次推動比較順暢，其實跟我們這樣的策略聯盟有非常大的關係。在這個策略聯盟裡面我們解決了非常多的問題，像很多新參與學校的夥伴，我們就提供諮詢，甚至經驗的傳承，我們這個聯盟第二年就開始做配對的輔導關係，試辦第二年的就幫試辦第一年的提供認養制度，把第一年走過的錯誤做法或困境，我們不期待第二年這個學校再去走一次。所以我們常常覺得這個認養制度有一個好處，不必要流的血就不要流，不必流的汗就不必流，所以策略聯盟成立以後，第二年我就發現我們有非常多的收穫，像第一年我們碰到的一些困境就減少很多，像溝通，跟老師溝通，怎麼樣讓老師解除疑慮，讓老師感覺到支援的力量，甚至於我們在第二年這樣的成長歷程裡面，我們發現部裡面推動的程序，像輔導機制的介入很難及時性的，我就以這個體檢的概念，像我們發現第一年參與的老師有一個特質，他們都非常有自信，其實在專業的部分他們是充滿自信的，尤其第一年完全在自主性的機制裡面運作，老師能夠來參與這樣的機制的，基本上對這個機制是不會恐慌的，甚至於他會有很強的專業自信，所以他們需要的是對制度的理解，甚至於覺得「發展」這兩個字有沒有真實的感受，我們也知覺到參與老師的需要。

大家都有體檢的經驗，體檢最恐怖是聽判決的那一刻，但是當醫生告訴我們OK的時候，那是最快樂的。我們教師專業發展評鑑為何不要做一個像這樣的一個定時性的體檢，而且，我們有百分之九十九的OK，卻要去抓百分之一的不OK，所以評鑑概念假如用發展式來處理，我們其實可以處理百分之九十九積極性的部分，這個百分之一的不OK，列入成長性計畫，積極的介入輔導機制。我們學校現在要做檔案評量，我們就先辦檔案建置的研習，先教會老師做檔案，會建立檔案，當老師都會了，檔案都已經建立了，要不要評鑑已經不是重點。例如「教師觀察」，我們先做自評的自我了解，讓老師自己去勾選自己需要哪一方面的成長，教師最清楚，用哪一個模式的評鑑工具，依據他的需求讓教師自己去選。我們先做專業性的成長，要教師專長、要檔案評量，甚至有些老師其實只要做諮詢服務就夠了。依據需求的共同性來分組，即時的給予支援。也與各位先進分享，在進修輔導的階段，我們是全校都參與，像我們聘到的教授，檔案建立的專業成長，我們就提供給全校的老師來分享，甚至於我們把它掛在K12平台上，就可以全市分享。像這樣一個處理，我們發現特色就浮現了，第一個就是我們專業社群就慢慢形成，尤其我們透過K12平台可以及時的分享經驗，甚至大型的研習就全程錄影，掛在K12平台上，在縣市推動上像這樣的進修平台

提供很大的服務。我們也提供非試辦老師進來旁聽，我們歡迎他進來參與我們的內容，檢驗流程，甚至於純粹的、沒有壓力的專業成長。

還有一個行政支援的部分，第三年的推動很多學校在處理校務會議通過率的問題，相關老師的溝通、甚至於教師會的溝通、這個策略聯盟都產生了效應。其實有些純粹是溝通的問題，像校務會議有的老師不願意通過，我們試辦的老師都找好了，在學校裡都有這一群肯去努力付出的老師，為何有人不讓他們去做做看，也沒有任何損失，像我跟老師做了詳細的分析，比對部裡面的政策有沒有後遺症，解除老師壓力，這樣分析就可以理解只有好處沒有壞處，行政推動的支持度，我們怎麼讓老師覺得有參與的人取得即時支援，沒有參與的人解除壓力，這是非常重要的。我們科長、處長在各種場域常常不斷呼籲，積極面來講，為老師的專業工作成長；消極面來講，面對評鑑的時候可以解除很多的壓力。像這樣處理的行政規劃，讓基層老師、學校感受到第一時間的支持。

今天我們台南市的靈魂人物都在這裡，家長會理事長、教師會的代表其實也都全程的參與，我們第二次策略聯盟會議，家長會林會長聽到我們的報告、我們的做法，他非常感動，如果要推動像這樣教師專業進修，如果部裡、處裡沒經費，他願意個人支付，在承辦學校來講，這無疑是打了一枝強心劑。像我們教師會也非常盡心，他們也都在為我們爭取相關的資源。跟教師會我們有一個共識，不管部裡政策怎麼走，我們一定要爭取學校本土化的評鑑模式，專家化的評鑑表格做得再嚴謹、再詳盡也未必可以適合現場使用。剛剛我講百分之九十九的OK跟百分之一的不OK，這概念在基層就理解，老師需要的其實是極少的協助，而那個是突破性的需要，他覺得他已經遇到瓶頸了，他覺得他還是不足想不透的。去年我們彙整老師的心得，其中有一位體育老師分享時說，他參與過程其實是抱這進來了解看看的心態，他自認為他的專業絕對可以應付到他退休，他非常有自信，他有很多以前認為絕對的東西，經過這樣的歷程後，他頓悟了，他覺得他自己還是不足，他還需要更突破、更成長，他就下定決心，本來電腦不靈光，他要把他的電腦用好，做這樣的自我期許。這個心得在敬業精神、突破進修這種很難的部分有所省思，真的很不容易。

像我們在規準的研擬階段，我才頓悟了教師專業評鑑的一個關鍵要素，以前我也看過很多文獻，我也親自做過很多評鑑，但是我都沒有辦法理解原來評鑑要這樣做才務實。我們以前都拿人家的評鑑表格來，工具都直接操作，其實有沒有理解它的評鑑意涵。教師都有教學觀摩的經驗，其實教學觀摩之前，我們沒有跟老師做評鑑指標的功夫，我們所理解的跟被觀摩的老師的解讀不一定一樣，例如，「時間應用得當」這樣一句話，其實怎樣定操作形定義才有意義，要跟被評鑑者兩方一起來訂才有意義，像「音量的適當不適當」也一樣。像我們規準訂定的過程，第一個階段，大概有百分之八十不理解，我們就開始分組，

化整為零，配對，一個老師只要研討兩個規準，不理解的剔掉，像我們採潘教授五個專業向度，我們一項一項去檢視，像管理的部分，課程規劃部份，甚至於專業成長部分，我們一樣一樣的挑規準出來，非常詳盡的去討論意涵，所以我們要訂到真正兩方都理解那個細目，才形成我們的自評表。所以我們的自評表是很簡要的，不很複雜，不過績效達到了，老師充分的建立了共識。

第三個階段，在縣市推動的部分也要注意一點，其實策略聯盟只是做個互動，當經驗分享，但是不期待是同一個模式，當然有共識的部分大家可以參考，例如剛剛我講的規準訂定，這個務實性，也讓我們老師理解評鑑真實的概念。

再跟各位報告一個附加價值，我們從教師發展評鑑那樣的歷程，其實在老師的真實感受上，成敗在這個關鍵：有沒有讓老師感覺到真正的受益，真正在歷程裡獲得成長。感受不是由我們來講，像我們教師會也得到這樣的結論，為來這個發展趨勢我們可以形成共識，教師要爭取本位的評鑑，這個學校需要什麼，我們就發展什麼，成就的東西，我們共同成就好再來做評鑑，老師模糊的，還不懂的我們不要去評鑑，那這樣的評鑑發展就讓他成長，發展的階段中，一定要讓老師有成長、有支持，過程中輔導機制就要即時性的介入。

最後報告一個親身經驗，像我們去年的統合視導，現在部裡推統合視導，(以前我們一年到頭都在評鑑，這個是擾亂學校行事負擔很重的事) 統合視導有一個好處，把評鑑變成經常化、行事化，列入經常性的業務，統合視導是例行的時程，我們知道每年都會面臨這樣的一個檢核，發現我們的行政同仁、組長都已經理解評鑑概念。我們剛接到部裡面的行政表格，行政幹部就會分析，我發現他們竟然在做怎樣去展示我評鑑的證明，甚至於怎樣去轉換成操作型定義，把政策目標轉換成策略、行動。剛剛講的有參加評鑑構成的大概都理解，因為他已經完全了解評鑑的意涵，而且轉化成行政策略。甚至於我們也發現有些政策是處裡層級的業務，假如沒有做過轉化直接交到學校，處裡面如果沒有稍做轉化，可能基層就覺得很奇怪。像鄉土教育評鑑，部裡面都希望每個老師都有這個教學能力，但是事實是基層不可能達到這個理想，評鑑除了增進老師的專業成長之外，最重要一點應該是提升小朋友的學習效益，這才是總目標。

最後講的結論就是，我們在整個歷程中如果沒有一位專業教授，沒有教育處裡面完整的行政支持體系，我們基層很難充分了解，尤其有一些即時性的問題，假如沒有及時澄清反而擴散出去可能就變成嚴重的災難，像我再做這個過程裡面發現其實有一些是誤解，甚至有一些是過程裡的不滿意，沒有及時的支援而產生抱怨，但是，這個部分如果有良好的搭配，我們有專業教授，有非常好的行政支持體系，甚至於配合中心學校概念，透過K12平台，透過策略聯盟就可以來化解這些不必要的疑慮。以上簡要的報告，謝謝。

參、綜合座談

武科長：

柯校長口才很好，剛剛大家聽了柯校長的分享，大概抓住幾個軸心：他們很幸運找到一位專屬的教授，又可以跟教育處、中心學校常常去討論，處裡對教育專業發展評鑑很支持。除此之外，我們看到他們建立的平台裡面也把教師會的夥伴、家長團體拉進來一起來看，關心這樣的一個教育議題，符合剛剛俊憲老師所講的陪伴，我們不是關起門來做一個秘密任務，我們是大家一起往這個方向邁進。聽了校長的分享，我拋出一個問題，各位縣市夥伴在承辦這項業務時，你們能夠了解每個學校的狀況怎樣嗎？每所學校大概進展到哪裡？然後他碰到哪些困難？各位能夠了解嗎？如果沒有辦法了解，要給他什麼協助就很難，台南強調即時的教師專業成長，我個人常聽到老師會問，評鑑完然後呢？評鑑完知道有哪些不足，然後呢？

今天有好多朋友，縣市夥伴，怎樣在教師專業發展評鑑上讓老師他覺得他不是只是教育部或教育局要推的業務，我們就來配合，只是被實驗的對象，他反而是這評鑑的主人，這個要怎麼做到，我覺得這是大家可以去思索的。各位縣市的夥伴，你們會不會常常問說，我有好多項業務，我們為什麼要把這項業務做好？如果我的長官沒有那麼的重視等等，為什麼我要把這項業務做好？這個是大家再去思索的。剛剛校長有分享到策略聯盟的那一塊，在不同的縣市有他的策略聯盟，也跟各位分享一下，策略聯盟有時候會流於大家談，談到後來到底是不是能夠解答大家的問題，我個人認為還需要一個蠻明確的、能夠適時解答疑惑或者是給予支援的教授或者是教育局的立場，否則那個只是今天在甲校分享，明天在乙校分享，分享到第三校整個型態可能就要變形了。接下來大家可提出問題，或者是縣市要分享各自的做法，有沒有哪一位要先提出？

雲林縣教育處黃督學：

在我們縣市實際上在推的時候，目前推兩年，96年度第一年試辦、今年97年度第二年試辦，當然校數方面今年有成長幾所，推展方面是都還順利，但是我們縣市學校，有兩所學校非常希望加入學校教師專業成長，校務會議卻沒辦法通過，學校差不多有十幾位的老師願意參加，學校有在跟我們反應說既然這個政策是鼓勵老師來自我發展、自我成長的部分，是不是應該要激勵這些願意來參加試辦的老師，而不是由不願意參加試辦的老師來決定他們能不能成長，他們希望說是不是如果他們的學校能夠找到可以實際在學校裡面自己運作起來的情況，是不是可以不要這麼嚴格，一定要在校務裡面通過。柯校長學校的例子感覺上聽起來就非常的羨慕，他們學校可以運用這樣一個策略在校務會議裡面提到就有能夠支持、願意精進的老師能有參加試辦這樣的機會，可是，在實務上我們甚至是這兩所學

校校長都有運用技巧，還是都沒有辦法通過，所以說在這個試做部分，我們縣市校長非常有心，他們甚至還放到精進課堂提升能力的計畫裡面去做，不需要受到要過的問題，這個部分就教於課長、校長。

武科長：

謝謝雲林的黃督學，我們是不是看還有沒有夥伴有相關的問題提出來，大家再一併來討論，大家還有沒有問題？

嘉義市業務承辦人邱婉麗：

去年 96 學年度有三所學校試辦，原則上我會邀他們每個月要來一次輔導工作會議，但是他們的意願並不高，主任、老師們意願不高，為什麼呢？因為他說我們進行教師專業發展評鑑選擇輔導委員跟我們縣市選擇的都一樣，那我們有什麼問題都在每次到校輔導的時候都解決掉了，還要參加市辦的輔導工作會議嗎？這是我們市裡遇到實務上的困難，就教大家，謝謝。

武科長：

台中靜宜請發言。

台中市教育處劉靜宜：

我是台中市教育處的承辦人劉老師，我這裡有兩個問題我想說麻煩科長，接下來八月底好像有局長會議還有科長會議，因為我們處長有一次問我說教育部到底是玩真的還是玩假的，我說，玩真的喔，然後我再想說是不是可以藉由那個兩次會議，跟他們做一些全國試辦的成果，大概一些數據或者是一些走向、方向比較明確，讓他們知道。因為，他們常常來跟我們會議的時候，會發現他們所得到的資訊不是很周全，每次我們跟他們講，每次都都會有一些，覺得他們就是還需要一些完整的訊息。第二件事情就是說，我們覺得教育部在審查會議的時候會要求我們做到很多的會議的次數的一些記錄，比方說工作會議要三次，輔導會議要三次，學校請教授來要幾次，工作坊要幾次，那個會議實在太多了，以縣市的層級來看，我們覺得工作會議跟輔導會議是可以結合，因為教育部這一次我看開會的時候發現他們講說每次都要有教授來，我們就把這個名稱改成輔導諮詢會議就好了，那裡面就融合了我們要做業務報告的部分，那就是工作會議，所以整合之後發現說我剛剛本來想要問吳俊憲老師，就他輔導那麼多學校，到底幾次才是比較適當的，教育部要先跟我們講，免得我們規劃好之後次數又不一樣，所以希望以後在八月就能夠確定明年要辦幾次，我是希望輔導會議和工作會議能夠整合一起，謝謝。

柯校長：

我可以講一下我們做的經驗，因為部裡面非常強調一定要通過校務會議，這是要試辦

或剛申請的學校共同會面對的問題，我們學校我已經非常有自信，學校文化，行政跟老師的互信已經做得很好，但是還是會面對少數比較沒自信或者比較謹慎，對每個問題，有些老師我們也要特別傾聽他的聲音，像對這些他模糊的概念，我們也無法去解答的時候，恐怕這個就是讓他們產生疑慮的地方。所以各校要營造建立互信機制，幾個策略提供各位參考。第一個，教師評鑑跟教師發展評鑑的意涵是差很多的，我們大概會得到的評鑑概念就是教師專業評鑑，學校裡面老師其實九成應該是OK的，我們計畫成長不一定是全面的，但是，在做的過程中我們假如沒有強調那個發展，讓老師覺得這是一個專業發展機制，像我們學校，就一直期待把教師專業發展評鑑變成我們學校一個專業發展機制，可以結合我們的教師手冊的概念，變成一個知識發展、知識管理的機制，這樣的話，結合我們的進修體系，結合我們老師的支援體系整個建構起來，老師就比較不會擔心了。像沒有參加試辦的，我們爭取機會讓大家分享，老師變成貢獻者，我們現在很怕的一種情境是這樣，參與的老師被其他沒有參與的冷言冷語潑冷水，最後變成敢做事的肯做事的不敢動，就會被這個負面影響掩盖住了。我們很多做事如果用正向思維，其實有的時候可以做得很興奮，很有成就感，像我早期推教師輔導的時候發現，如何讓老師自願，因為我的基層經驗沒有一個老師會自願參與這種機制，我做專業輔導都是先做這樣的策略，去禮聘那些老師來當輔導老師，要聘他來當輔導老師沒有一個會拒絕，因為被聘當輔導老師就等於校長肯定他，他受肯定就不會拒絕我，我可以聘五個師父來幫忙一個新進老師，用這樣的策略，被聘到的每一個都很有成就感，被支持輔導的老師也會很感恩，因為我們真的在幫忙，連那個教室的位置，連有沒有找到對象我們都服務，他的生活起居、他的班級管理，他的一切，真的師父就在就近，地理位置就在旁邊，這樣各位可以理解我們同事間的互信就會增強。當然我們都期望部裡把這個門檻定低一點，譬如，畢竟有找到自願的老師，可以跟教師溝通，跟我們其他單位溝通，我們就讓這一群老師去參與試辦。

還有提供一點策略給各位，我們評鑑完的資料，部裡邊也一再提醒，這個資料不可以洩漏，一定要嚴密的保管，像這些老師評鑑的缺點甚至過程，這個資料我們學校決議的就是讓老師自己保管處理。其實學校行政也不必要保管這個東西，我們留也沒有用，有得到真正實際助益的是他個人而已，這個資料留著反而給老師擔不必要的心，我們讓老師充分去自省。另外一點，在執行過程中，我們特別去保護沒有參與的老師；像校長如果有不悅的臉色，老師會很敏感的，你是不是做到公平，對他們沒有任何的副作用，這一點，我想要讓老師真實的感覺得到，才能建立對行政人員的信任，行政人員假如絕對的支持老師，我想老師就會減少這一份擔憂。再舉一個例子，這個是一個專業發展評鑑的另外的發展狀況，像教室佈置是每年都要做的工作，現在我們要把它變成一個品管機制，由老師自己定

標準，老師自己去完成，你看這個多好，然後像這樣的支持體系就讓人感受很深，我們一個年段的老師提出設計，連那個公佈欄、功課表都要由學校統一設計，這個到會計那邊，會計就跟我點啦，他說校長這個例子不能開，萬一開了以後會不會全校鬥上啦，我們設計好就交給行政去處理就好？這個是負向思維，但是我後來轉念，我說怎麼會這樣？我相信我們老師不會這樣，既然他們都願意去設計出那個設計圖出來，而且四、五個班級同一個水準，你看他們用得心，我是以正向思維來看待這個問題，學校經費雖然不足，但是我一句話—我說絕對支持，這個對老師的感覺非常深刻，我覺得這個是一個點的擴散，他們也在觀望我們行政人員的處理，其實學校有沒有錢，坦白告訴各位沒有，不過做了再說。證嚴法師早期說「做了就對」，後來我覺得這句話他好像最近改了，他不這樣講了，他說要「做對的事情」，各位理解證嚴法師的智慧，其實我們應用到這裡來依然貼切，我們不要一味的衝，像我們部裡面、處長也常強調不要做業績、拼業績，其實做對的事比較重要，像我發現我做對了這一件事以後，我們全校沒有負面擴散，反而我們全六個年段同步達到這個水準。以前我們認為這個班永遠做事不好的班，現在同步，因為年段統一標準，討論出來他願意去做，甚至於他不會做可以由其他同年段的班級共同完成。像我不會做功課表的現在我不必自己煩惱，因為我們有非常多的資源進來，同年段老師想出來，哪怕是一個人想出來，我們檢核是好，我們就去做。所以我想，學校營造的氣氛很重要，因為造成學校的紛擾更糟糕。所以我們怎麼去營造，怎麼去讓老師真實感受到我們是在發展他們的需要，我們是提供他們的支持，我們在幫助他們完成他們班級治理的專業，我想我們應該就得到了互信，尤其那個疑慮的部分，我們更要謹慎去處理，分享結果不記名全校分享，我們做出來的成果不要吝嗇，不要說我們發展出來的心得我們自己享用，我覺得像這個部分大可全校享用，像進修、像輔導機制，我們都提供全校分享，慢慢的我們可以看到很多老師可以感覺到，我雖然沒有參與，但是我得到很多好處，但是真的沒有得到任何的傷害，這一點我想是很重要的。

武科長：

其實剛剛雲林黃督學提出來的校務會議的問題是個必考題，每一次不管任何會議大概一定會提出來，包含前兩天在部裡開的工作會議，其實中辦也有提出類似的問題，不過在目前討論當中，大家比較多的共識還是認為說，教師專業發展評鑑其實對學校來講算是一個蠻重要的一個事項，有必要在校務會議中討論一下這個計畫，雖然要參與的夥伴是這一群，但是試辦的過程中學校要怎樣去進行專業成長，它是兩套還是一套？這些人的排課，要去彼此做評鑑的排課，可能也需要做一個規劃，它不太能夠自外於整個學校的系統，所以這是大家必需體諒的事情。我當時在縣裡服務的時候，只有我們剛剛看到教育部公佈的

辦法是要通過校務會議，其實心理也覺得說試辦為什麼要通過校務會議，不過，目前經過一些討論，大家的想法還是很多元，教師專業發展評鑑需要一個互相信任的氛圍，如果計畫沒有辦法通過，代表學校互信的機制還有待努力與突破，在試辦階段裡，我們目前的基調還是要通過校務會議，當然大家提到這個疑慮或這樣的想法，我們可以在三年比較後半段我們要去做一些焦點座談，大家可以在聚焦討論如果我們下一階段持續續辦的時候，我們計畫可以怎麼修。不過，我想不會變的是互信的基礎一定很重要，因為沒有互信基礎，就像剛剛柯校長所講的，老師是很敏感的，我還記得以前我們局長親自到學校去跟老師做互動，老師在局長還沒來之前我們覺得應該沒有疑慮，結果局長很誠懇的跟大家講的時候，大家才把心中的問題拋出來，你們真的不會把這個拿來當績效，不會跟教師證放在一起嗎？其實長久以來行政跟教學的互信基礎我覺得在我們台灣還需要一段努力。我想我們可以蒐集更多的意見，在訂下一階段的計畫的時候大家再來探討。

剛剛嘉義市跟台中市的承辦團隊提到還要求開幾次工作會議，開幾次輔導會議等等，大家可以看原先的計畫草案的確沒有訂那麼多的細項，主要是討論如何協助學校落實，確實去落實這個計畫而不是形式而已，所以訂了很多的開會次數等等，這個部分謝謝台中市夥伴的提醒，我們會及早把下一年的規範讓縣市知道，不要到下一年度申請計畫時才告訴她們因為你沒有達到幾次所以不符合。其實辦理教師發展評鑑除了學校不要流於形式化之外，縣市和本部也要常常記得不要流於形式化，謝謝嘉義市和台中市的提醒。8月26、27的確有一個教育局長會議，在桃園辦理，業務報告方面謝謝提醒我們把這個部分跟各位局長報告，讓他們更為了解，嘉義市提出的工作會議部分，可能就必須尊重我們嘉義市這邊的自我調整，看怎樣達到最好的一個工作效能，不過我是建議，討論過程中不妨像其他縣市一樣，家長團體的意見、教師團體的意見我們一併納入，不是只是承辦學校的部分。

還有最後五分鐘，是不是再開放兩位談談。

全國家長團體聯盟副理事長李榮昌：

聽了剛剛教授所說的還有柯校長所說的，不參與評鑑的學校，甚至於不參與評鑑的老師，是那些消極的老師影響那些積極的老師。我有一個構想，是不是由家長來鼓勵老師參加評鑑，因為既然是要通過校務會議，校務會議家長也有參與，雖然各縣市所規範的校務會議實施要點都不同，但是，絕對不是家長只有會長一人參加校務會議，像高雄市是各三分之一，這種情況下來的話，假如能夠由家長來鼓勵老師參與專業評鑑，相信也是一個很好的方法，而且樹立了這所學校有參與校務評鑑，甚至於這位老師有參與校務評鑑，那我們就認為它是一所好學校，他是一個好老師，那在家長選擇學生就讀學校的選擇權，甚至於說教我子弟的老師是位好老師，是不是是一個做法。教育部目前在推一個促進家長參與

教育實施方案，8月5號參加全國各縣市的計畫複審還有經費的審核，這個禮拜就核撥經費，我建議是不是透過這種家長參與教育的實施方案，對家長開一門課，就是專門討論教師發展專業評鑑，讓家長了解這一種是對學校好、對老師好、甚至於對我們的子弟好，這樣的話，家長建立這個觀念，當校務會議提到這個問題，家長的支持，我想消極的老師自然就消聲匿跡了。

台北縣科長丁澤民：

感謝科長之前在北縣服務的時候對我們的支持，因為我本來是在正德國中服務，正德國中參加試辦計畫已經第三年，我從一個學校的工作人員轉調到台北縣來試辦這個業務，其實我思考過，在學校當中最重要一件事是老師評鑑後，發現他需要成長，我們怎麼給予支持，所以當我現在承接這個工作的時候，我的想法是說我會鼓勵學校在辦任何申請計畫時，對於研習經費要多申請，因為我觀察一下整個台北縣，這個跟部裡申請經費當中，研習經費申請得不是那麼多，正德申請得非常多，因為有了研習經費，才有辦法支持老師成長，這部分我也會跟我們縣裡的學校分享這樣的想法。但是有一個部分部裡面很難幫忙，就是說輔導老師的存在能造成蠻大的正向影響力，正德國中在這邊一共有四位輔導老師，但在台北縣卻並不是很多，所以我們想說，部裡邊將來要思考的問題是說，在編列預算的時候可以考慮把研習經費提升，在培訓輔導這個部分也可以提高，因為校內如果有輔導老師總是有幫忙的，謝謝。

武科長：

謝謝，如果還有的話…

台中縣教師會歐陽維鈞：

台中縣教師會派駐在台中縣仁德教擔任師發展評鑑委員，剛剛聽到很感慨，希望老師們減少其他工作去做教師教學準備，減少老師的工作，當然知道教師專業發展評鑑是自由意願，我也聽到副理事長講「學校是不是願意」的作為以後成為一個家長選擇權的部分條件，我的確看到家長在選擇教育環境的時候可有不同的抉擇。這裡很多人是家長，我相信我在學校裡教學已經十五六年，我期待作一件事，期望教師專業發展評鑑真正能夠幫助老師成為一個支持系統，就是說，其實我也有看到這幾年，部裡面對於國教經費，很希望能夠提升國教成效，其實家長跟老師並不是沒有看到這一塊，就是國家少花錢，花錢少，家長勢必就要花錢多，這是我們少子化造成的後果。但是今天做教師發展評鑑，其實我們希望最後能幫助老師，因為現在師資培育法已經改變很多老師的態度，早期是師範師院培育，我們當然不怕評鑑，我們經過篩選後身經百戰，但是你可以去問很多校長，初級的教師，尤其是經過師培法通過的，他的教學能力，他的教育水準的來源，我不好意思講說，其實，

會讓家長不能信任的原因就在這裡，新進的老師他可能有熱忱，可是他方法、教學教材教法可能都有很大的一個部分空白，對很多在現在職場上的老師，為了這個部分，花了很多的功夫，做了很多的行政工作，我希望這個工作將來可以簡化。第二個，我想在國中小部分甚至高中職，都希望學生能得到全人的發展，台灣的教育朝向蠻功利的部分發展，我們看到大部分的教育政策都越來越功利，孩子的分數要幾分，所以有的高中孩子他可能突然壓力太大精神病發作，或者國中國小有有的就會找遊蕩去網站的，我希望這個輔導的部分，多挹注一些經費，否則我們在這邊講其實之前也花了很多錢，如果往後也是還是這樣子，我們身為現場工作的老師的感慨。之前九年一貫在推實驗教材時，通常都沒有老師的聲音，現在希望可以把第一線的聲音傳到部裡，讓部裡把教育政策作制定的時候順便修正，跟我們家長作宣達，畢竟老師與家長溝通是很密切的，但是部裡如果跟我們合夥的業務宣導的不夠，可能做出來的效果會是背道而馳的。

武科長：

每次討論到最高潮時就是要結束的時候，我先簡單回應，最後再請校長給我們作一個回應。

剛剛三位發言都談到蠻核心的部分，包含副理事長提到家長參與的區塊，還有剛剛正德的這個部分，我簡短的回應一下。目前其實部長有特別針對教師專業成長特別關注，也已經叮嚀我們中教司要研討出方案，能夠在這個部分在資源和制度上都建立起來，我大概只能先回應到這個雛型，因為有在討論。剛剛丁校長提到輔導老師的部分還有專業成長的區塊，其實部裡目前部長是有特別交代這一塊要大家共同去思索，怎樣把這一塊做起來，我相信會往裡面投入更多。剛剛台中市的夥伴提到國教經費的大餅到底怎樣去調和？這一個議題在我們教育永續發展委員會裡面也會是一個議題，那我們要看看怎樣去探討這個區塊。先給老師支持、再講成長、再講評鑑，我想這要靠你們提醒，怎樣最會更恰當。家長的參與感是非常重要的，不過以往在討論這種議題裡面，教育專業發展評鑑這個計畫在產生的過程其實開了二三十次會，大家也在定調它是總結性還是形成性，不可諱言家長們的聲音其實是蠻多元的，希望能夠兼顧總結性的考量，不過我想也很感謝家長們的參與跟體諒，這個階段目前我們目前在推的是形成性的專業發展評鑑，我們也看到，要做形成性的就必需有很多的資源跟力量的投入，最後再請柯校長跟我們做一下回應。

柯校長：

我講一個最近的例子，我們學校有兩班需要代課老師，當初在試教我跟主任就在想這兩個班對這個孩子我們怎麼去負責，公開應徵，有二十幾個將近三十個來報名，一個老師進來考半個鐘頭，我們花半個鐘頭來看出一個老師的專業能力如何，我們用十五分鐘看他

的試教，用十五分鐘跟他對談，甚至於出很實務的問題讓他去回應，所以這兩位老師我很安心的把這個班交給他。在這裡我要特別肯定現場的老師有九成九都很忙，九成九的老師都很配合，另外的那一個部分另外一個機制要處理，所以不要誤解我們教師專業發展評鑑，我是覺得我們怎麼樣讓老師去感覺到我們是在幫助他去證明他的能力，而且在這個部分老師得到一個自省，我是覺得這個功能是我們要去發揮的部分。假如能夠把焦點放在這裡，我們教師專業發展評鑑會走得很好，甚至於會讓老師感覺真的可以證明讓家長相信，家長也很放心的把孩子交到學校來，其實我們的目標是要對準學生的學習權利，現在外界的誤解可能在於這個部分，我們老師當然會擔心，因為沒有一個人在做體檢的時候不擔心的，我想怎麼樣把這個體檢變成定期性的一個檢測，假如我每年都去做，我也知道我的身體狀況，大概我再做體檢就不會擔心，甚至於我們要把這個體檢工作變成一個形成性的工作，我想我把心得提供各位參考，我想現在大家的焦點應該是一致的，但是為什麼會產生一些爭議，恐怕點在這裡，我們如何把教師專業發展做到，家長也知道我們老師九成九是很配合，怎樣讓老師產生自信，有人說怕檢核，其實我們都給他這些專業成就，大概他也都成就了，這一些專業成就，我們任何評鑑應該都可以應付。我想提到這個我不曉得有沒有對焦，但是，我相信老師們的疑慮、家長的疑慮可能在這個部分，那有些做偏了，大概我們是方向抓錯了，相信沒有做的老師他也不代表他是不行的，不 OK 的，其實我們發現反而這個聲音我們要聽，因為它的疑慮反而剛好給我們注意，所以我們放開心胸，為我們學生的權益來對焦，相信我們可以把牠做得穩健，謝謝。

武科長：

借大家的雙手感謝柯校長，我們這一場就到這邊。

議題分組研討（三）—新試辦高中職與國中組〔A組〕

會議時間：97年8月12日 09:00-10:20

主題：新試辦學校如何規劃專業成長計畫

主持人：國立嘉義大學鄭麗玉教授

引言人：新竹市培英國民中學 洪碧霜校長

高雄縣福誠高級中學 陳佳凌老師

紀錄：徐鶴綾

壹、主持人致詞

各位教育夥伴大家好，很榮幸來主持這一場檢討會，教師專業發展評鑑的內涵不是只有老師自評、他評，為評鑑而評鑑，其實最終目的是幫助老師們專業成長。假如沒有達到規準的話，怎麼幫助老師們來規劃成長計畫，增進教師的專業素養，提升教學品質，這是我們試辦教師專業評鑑的最終目的。嘉義市參與教師專業發展評鑑的國中校數較少，高中大概沒有；此次外縣市試辦的績效可以給其他外縣市作為參考。首先要介紹新竹市培英中學，由洪碧霜校長來介紹他們學校的情形，而高雄縣福誠高中則由校長的秘書陳佳凌老師來介紹。

貳、經驗分享

洪校長：

現場的教育夥伴大家好！我是培英國中校長，新竹市只有兩所國中參加教師專業發展評鑑，我們是其中之一。到任至今大約一年半，學校已經是進入試辦第一年的尾端，新竹市的教育評比一直是排在全國的前面，即使沒有做專業評鑑，所有的國中老師也幾乎都是戰戰兢兢的在教育工作。我剛進入培英國中是57班，目前已成長為71班。此計畫今年邁入第三年，提出申請時，人數由31位減為21位，主辦單位說我們沒有達百分之70，主要原因是第一年參與的教師包含代課教師，因為減班離開。在座有行政人員，不用害怕人數的多寡。我覺得這是一個方案、一個政策，只要有人加入，即使走過，第二年沒有也可以。行政人員的立場就是要有一點點的堅持又不能太強勢，盡力鼓勵歡迎教師加入。昨天E組的某位校長說因為他連任，所以他可以強勢，但我認為強勢不一定可以帶動整個校園。我們學校的特色是老一輩的人會帶著新進的人員，學校許多方案都是利用領域時間在進行，我曾經將近花半年時間跟著國文領域開會，每兩週一次，就發現這個團隊是真的在對話。如果長期以來，所有老師都在各領域會議時真的進行有關課程設計的研討，就是可行的沒有什麼反彈。去年第二年校務會議要通過時，沒有像台北這麼激烈反彈。行政人員可以透過你認識的夥伴，一個一個拉進來，讓老師覺得這是協助成長，老師會樂意參加。

先從實務來講，第一年要做什麼。首先，學校要推動一個政策時，由行政人員來講這個政策引起不會是百分之百的共鳴，如果透過專家學者，老師的接受度會較高。很榮幸是我們離新竹教育大學很近，張美玉教授來我們學校輔導各個領域時，老師對她有很大的安全感，不會擔心有不良紀錄。這個政策開始時，學校行政人員要跟大家解釋什麼是教師專業評鑑，這要做什麼？目的是什麼？我想全體必須要有這樣的共識，讓老師知道。如果將來立法會通過，我們如果沒有先走，真正上路時我們會很緊張。現在沒有任何壓力下，大家走過一遍，是不是有助於各位老師？對新進老師他很在意，對資深老師來說，因為她們可能要退休的了，所以壓力不是很大。我們請張美玉教授到學校來，大部分老師都來參加，剛開始透過行政人員的引導及支持，讓老師覺得校園是安全的，可以有成長回饋的機會。我們有一個下午都是空堂的領域時間，國文大概有 30 位老師，英文科有 20 位老師，大概平均都有二三十位的老師。國中每一個課程都很重，只有領域時間讓各科都有時間來實行專案是有困難的。

在新進教師座談會時，我們會跟老師談談願景，是我們學校的理想，這不是一個口號。我們學校沒有資優班，但升學率都很高。一個專業的老師你要評判她是不是夠專業，教得好不好？其實光是透過評鑑是很難的，透過學生的學習成就可以佐證，讓家長或各方人士更信服，我們學校各科教學都很正常。

學校的教務主任去年退休了，她是教師會的成員，但教師會在我們學校不是阻力。如果今年第一次試辦大概在二月份期初校務會議就要提出申請。我跟老師說只要有一個人要參加，學校就有義務要去申請，所以我們校務會議很快就通過。行政人員在校務會議提出推動小組的名單計畫，提成果時一併檢附。

我們學校做教室觀察每個人都很認真在看，結束後就回到領域空間，每個人提出他的看法、看到的優缺點，你會發現大家都很用心分享討論，包括用哪一個字是錯的？講錯了？哪邊教得很好？我們不像其他縣市會把他拿來佐證。

我們走到第二年了，做過自評、他評，仍沒有把老師的成果做優劣評比，把這些資料封起來，等到需要分享時再分享。

第一年要告訴老師這整個評鑑的目的是什麼？我們有很多教師評鑑的相關文件，行政會去蒐集，教授也會去搜尋。然後分配到各領域去，在各領域閱讀，在最短的時間內產出。各領域在期初時要分配好開會的時間，假如一個學期有 20 週，那就是有 10 週是要開會的。開領域會議之前，如果有新主題加入，會請教學組列入討論題綱。辦系列成長班，像我們 18 小時會在九月份的禮拜六日辦完。行政人員一定要比老師走在前面，必須主動去參加這一系列成長的研習，並將相關訊息轉知教師。學校有辦成長的研習活動，各領域的時間也聘

請教授分享這個專案怎麼進行，月考下午是全校統一宣導時段。

第一年試辦時我們請各領域去研擬教室觀察需要哪幾個項目？本來有四個項目，第一個是課程設計，第二個是班級管理，第三個是進修，最後一個是態度。一般學校在初辦時會比較容易落實的是課程設計跟班級經營。我們學校也選這兩項。接下來請專家諮詢，透過溝通，最後才做評鑑工具。我們學校第一年只有這樣。但我知道高雄或台北，第一年就已經做到自評或他評。如果第一次試辦，可以讓老師選他信任的夥伴來做自評或他評，不用像我們做得很緩慢。

再來是我們辦理的方式，我們執行的方法第一個就是座談，教訓總輔一律都加進來，還有家長、教授。接下來就是試辦計畫的座談。開學後兩個禮拜召我們開家長會，我說，培英國中跟別的學校不一樣的是我們學校的老師要參加教師專業評鑑，家長都會很放心，認為學校老師都很認真，我們沒有全部參加，但家長就會對老師有信心，也可以協助老師在教室中的管理。

有關於教師工作坊這些資訊可以透過行政人員，也可以透過領域召集人，填單調查教師課程設計需要哪一方面的資訊？需求是什麼？給各領域去討論，最需要哪一方面的進修？才會增長課程設計方面的專業智能。

第三步就是研擬評鑑方案，大家都會選擇幾項指標來做。通常研習所帶回去的資料中，有四個項目，每一個項目都有好幾個指標項目，我覺得只要老師願意做就可以，只要能顯現出教學的特色即可，不一定全部指標都要放進來。

諮詢與輔導是我覺得比較困難的，學校所有的活動都跟教學有關係，如導師一星期的課有16堂之多，又有科展等其他學生活動，光改聯絡簿就已經耗盡心力，連絡簿不是只有交代事項而已，還有學生寫的短篇文章，會有一句名言，也有英文的。我很少規定老師做什麼事，但是我常常在校園中走動，就會發現老師除了上課時間，其他時間就在改聯絡簿及備課。

評鑑的內容有四項，我建議第一年試辦的學校可以挑教學設計及班級經營來做，行政人員可以這樣跟老師說，原本要做四項，但我們為了減輕老師們的壓力，我們又是第一年起步，所以我們建議老師自己挑選幾項來做是不是比較好。這個比直接跟老師說我們今年要做這兩個項目來得好。老師也較能接受教師專業發展評鑑。事先將教授研發的樣本給教師，具體內容再透過各領域共同討論確立。先做自評，老師才會注意到哪些是他所欠缺的。我們第一年並沒有做到很完整的自評及他評。我們期待四五月的時候把自評及他評做完。如果先給老師這樣的訊息，她們就不驚慌。因為到六、七月是要做成果報告。要跟老師說，做自評他評的任何教學活動都應該留下紀錄，她們需要錄影機的或其他設備，學校都要努

力去提供，要有萬全的工具。過程和結果不一定是相關的，但如果都搭配，將會很完整。至於同儕的他評，如果找不到可以當評鑑的老師，可以透過行政人員幫你配對，但你有信任的老師，也就是他有通過 18 小時的初階研習，可以自己找或透過行政尋求。如果她們要做教室觀察都會發 note，熱情邀約。凡是要進行自評或他評，可事先知會教務處，留下紀錄。

除了教室觀察，我們也有教學檔案，後來我們發現有立即回饋就是教室觀察，看完之後馬上回饋，受惠的就是受評者。教學檔案不是只有資料的堆積，應該有發現問題解決問題，可是在教學檔案中這蠻難呈現。

接下來第三年就是要進行診斷老師的優缺點，輔導教師我們學校只有兩位參加研習，主要原因是研習都在教育研究院，為期一個禮拜，老師們都有家累，不方便去。所以建議可由新竹教育大學開，老師更有意願，目前兩個都是自然科的輔導教師。通常會參加的老師，教學不會有太大的問題。優質的老師就是肯投入的老師，當他發現他課程上的專業能力不足時，他就會努力尋求支援，我們期待學校在推動這個方案時，多鼓勵，也期待各位試辦的學校順利推動。

鄭教授：

謝謝校長的分享。培英國中在試辦的過程中雖然走得比較慢，專業成長的計畫比較沒有詳細看到。但我們可以看到在建立評鑑規準，老師對話的過程，教授到校指導演講，這些過程無形中就增進老師的成長了。從剛剛的表格中，我也贊同評鑑的規準不要訂太細，像培英國中訂三等，我也是這樣建議，例如良、可、待改進。這樣比較好評。這樣你才有注意力去觀察整個教學過程的優缺點。除了這些，也可以有一些文字描述。

洪校長：

每個領域設計的表格不太一樣，例如健體領域把教學觀察分成優良、滿意、待改進。

鄭教授：

接下來請高雄縣福誠中學的老師陳佳凌來為我們介紹福誠推展的現況。

陳老師：

之前我借調縣政府期間，就是承辦有關教師專業評鑑的業務，去年回學校教書也承辦這項業務。曾經代表縣去參加講師培訓，所以又多一項經驗。以前在縣政府時都是請學校做，現在是親自體驗實務經驗。

為什麼要推展教師專業評鑑？我覺得這是目前的一個趨勢，我們福誠高中一直以「經營新福誠，邁向小大學」為目標，這是我們校長一直期望的，讓我們福誠高中像個校大學一樣，學生進來可以學到很多東西，老師在這邊可以有尊嚴的教學，家長和社區可以熱情

的參與，這是一個理想。教師專業發展評鑑從無到有，我那時在縣府當承辦人，我們縣要召開會議，請校長來，看哪些校長有意願的請他們參加。我們第一批是找縣立六所高中，事先先私底下找一些校長來談，他們都同意後，等一下會議中再問氣氛就會比較好一點。另外我們福誠高中會參加的原因是我們校長是張新仁教授的學生，對於教師專業評鑑發展這方面的研究非常有心得，所以他覺得參加是應該的。

我們學校是縣立的完全中學，有國中部及高中部，上學期有57班，這學期增加至59班。高中部每班都45人以上，但教育處不准增班，國中今年也增班，教師員額有123位，我們學校的原則是國高中都要參加，我們校長非常有理念，全部行政也都全力配合校長的理念，所以獲得優質高中的殊榮。

我們一開始就有辦初階培訓，那時我還在教育處當承辦人時，就委託福誠高中辦初階研習，我們縣內那時只有福誠高中及路竹高中在試辦，但路竹在高雄縣的南部靠近屏東。因為地利之便，因此才委託福誠高中辦理。

回學校以後，先召開校務會議，解釋規準如何做，為何這麼做？大家覺得做起來蠻輕鬆的，就通過了。我們學校今年已經是試辦第三年了，沒有遇到什麼困難，主因是承辦人會事先將資料準備好，有問題時透過行政單位及教授諮詢解決問題，加上使用張新仁老師的規準版本，做起來都覺得不難，容易達成。

試辦第一年時我們非常有效率，自評他評都完成了，他評還有教學觀察和教學檔案，所以我們第二年也很順，在校務會議時就問大家什麼時候想要完成教學觀察？什麼時候想要完成教學檔案？大家就想兩個都做太累了，那就上學期完成一個，下學期再完成一個。

我們學校的承辦人就會把表格做好，觀察表、標籤都貼好，每個老師一個資料夾，也會提醒老師什麼時候要繳交什麼東西。上學期快結束時，就會發通知給老師，上面就寫「老師感謝您參加，什麼期程快到了，請您繳交什麼東西」，那老師都能準時繳交。我們去年也辦輔導諮詢講座，那時我還在縣政府，就請福誠及路竹高中南北各辦一場，也請教授來，現場回饋反應還不錯。福誠高中有兩位講師培訓資格，我和教學組長，最重要的是要凝聚共識，溝通宣導，當初我們決定要試辦時，教師會是反對的，後來，透過校長專業溝通，校務會議就通過了。我們當時的承辦人太週到了，辦得很順，大家也都沒什麼意見。

教育處每學年都有頒發教學認真的老師，名額是全校老師的三分之一，那我們校長就說只要參加專案的老師，就頒發教學認真的獎狀，保障名額就是參與試辦的那些老師，校長的態度蠻支持的，因此在業務推動上就沒有什麼阻礙。如果你是試辦第一年的學校就要特別注意，因為第一年老師都不知道這個試辦是什麼，就是不斷的辦理研習，讓老師覺得試辦並沒有想像中的困難，跟老師充分的溝通協調。我們學校也辦了很多類似的研習，也

教老師做檔案，也做電子檔案，請教授們來教我們做檔案，也請台北市的主任下來教我們做檔案，這個主任檔案做得非常好，馬上燒錄給我們一人一片。我們也有辦教學影片製作的研習因為我們會錄影，錄完之後怎麼剪輯等。

學校推行這個試辦，原則之一就是絕對不增加老師的工作負擔，他要檔案夾我們就幫他設計好，而且是我們學校的美術老師設計的，老師要錄影或缺什麼我們都會幫他們，再來每年都有補助的經費，像我們去年補助八萬元，扣除一些行政的費用，我們就列出一個表，就每個老師給一千元的額度，在這個計畫可以使用到的項目，老師需要什麼，就請老師提出來，我們就會幫他申請。

我自己參加試之後，發現最重要是同儕之間的學習和成長。老師不知道要怎麼做，大家會互相討論，我來參加第二年了，所以我就去找評鑑我的那位老師，跟他說我不曉得怎麼做檔案耶！參考別人的檔案，很快就做好。今年我們學校試辦第三年，我可以去評鑑別人，當你去評鑑別人、教室觀察及看教學檔案時都會學到東西，這是很好的。像我常常跑去找評鑑我的那位老師挖寶，他是我們學校的名師，可以學很多。我之前借調教育處就五年半的時間，會擔心自己太久沒有教書，都生疏了。有這樣的老師可以請教，是蠻有幫助的。那我們學校的做法是不讓老師從零開始，她們需要什麼我們都盡力幫她們做好，有意見我們都虛心接受、檢討改進。各領域我們都發給規準，要改什麼都可以。像我們今年第三年，體育科的老師全部都參加，因為她們覺得很簡單。

我們評鑑有四個層面，跟老師說要做三個層面或四個層面都可以，大部分都是做兩個，其中有一個層面是研究發展進修，其實都不難做，我們都有一些研習，資料放上來就可以了。敬業精神與態度雖然很抽象，但是它很容易做。

如果是第一年試辦，要怎樣辦理相關的成長研習，我覺得老師之間的工作坊是可以辦的，老師的凝聚力會更強，可是現在卡在一個問題是老師們不容易找到一個共同的時間，能夠討論的時間就是教學研究會的時間，那我們學校的教務處會擬訂一些主題在教學研究會的時間討論。

我覺得就是多提供老師所需要的資訊，了解參與這個試辦計畫其實沒有這麼困難，打破老師的心房是很重要的。

鄭教授：

謝謝陳老師的分享。從剛剛的分享我們知道福誠中學推展起來是蠻順利的，但是不知道沒有達到規準的老師怎麼來規劃他的專業成長？

陳老師：

其實會參加評鑑的老師都是還不錯的老師，由這些還不錯的老師來帶領剛加入的老師。

發言觀眾 1：

我想問福誠高中的陳老師，你們校內的那位承辦人似乎非常萬能，因為他要錄下每一個老師的教學現況，而他本身是組長，你不想增加老師負擔，那這個組長很累不是嗎？

陳老師：

我們這個老師只有一個班，他只教數學 6.7 節，老師如果要錄影的話就事先通知他，他如果時間上允許，就親自來拍，如果不行，就找別人代理。

發言觀眾 2：

我們跟福誠高中一樣是完全中學，不像貴校大部分的老師都認同，我們學校大部分老師反對的，我也想問一下培英國中校長，我們各科只有一兩個老師參加，其他老師根本不理你，這要怎麼處理？怎麼把教師專業評鑑落實到教學研究會討論？因為剛開始這個氣氛沒有形成，要怎樣起頭是蠻傷腦筋的。

洪校長：

其實你不用壓力很大，如果說每個領域只有兩個人參加，那就是兩個人的事，因為他是自願，不是校長規定的。我們跟福誠高中不太一樣，我們是由教學組去調查你願不願意參加，請老師繳交回條。那錄影的部分，你就把機器交給老師，請老師自己去拍攝。視聽設備要請資訊組或設備組在開學時教老師們怎麼使用。這個是小事情。像我們學校借任何東西都要上網登記，只要你把這一類的事情法制化，你會很輕鬆的。

發言觀眾 2：

因為我們只有一兩位老師參加，但我們的教學研究整體一起來。

洪校長：

我們教學研究會是在領域共同時間，你要跟召集人講，即使是兩個人，即使主題只討論 10 分鐘也可以。教學組要告訴她們，一定要討論，可能討論的主題有 10 項，教師專業討論是其中的一項，那你也要告訴領域召集人，即使參加只有兩位，還是要告訴大家我們學校進行到哪邊。

鄭教授：

在場的各位老師可以將這兩天所得到的訊息回校宣導，不用這麼害怕，那從行政方面，可以請一些專家學者來演講，把可能誤解的地方講清楚，消除老師們的疑慮，這樣推動起來會比較順利。

洪校長：

其實你不要告訴老師一定要做什麼，你要告訴老師你希望她們這一學期要做到什麼？讓她們自己挑，你也可以主動表示要幫忙，老師會比較有安全感。

發言聽眾 3：

我想問有關核銷的部分。

陳老師：

我是列一張表，清楚明白表示哪些項目是可以核銷的？範圍以外的我不會列。所以核銷沒有多大的問題。

主持人：鄭麗玉教授

所以我在這邊呼籲還沒有參與試辦的學校要趕快參加，目前是有經費補助的。不要等到試辦結束之後，要正式開始了，但是都還沒有進入狀況。

發言聽眾 3：

我想問一下在場的許視察這樣核銷可以嗎？

許視察：

我們聽到很多夥伴說經費的支用沒有彈性，打算今年核定經費後，再讓各校自行調整。依我們部裡面的計畫，當初概算表的項目就是訂得比較沒有彈性，所以八月底核定經費，請各校酌修概算表，如果鐘點費不足，可以酌調。

鄭教授：

時間到了，非常謝謝大家的參與。

議題分組研討（三）—新試辦國小組〔B組〕

會議時間：97年8月12日09：00~10：20

主題：新試辦學校如何規劃專業成長計畫

主持人：國立台東大學汪教授履維

引言人：1. 台中縣神岡國民小學張主任秀慧

2. 新竹市大湖國民小學王校長美珍

新竹市課程督學劉督學如麗

紀錄：吳怡臻

壹、 主持人致詞：

大家早安，我們今天早上進行到第三場的議題研討，主題是新試辦學校如何規劃專業成長計畫。既然是一個形成性的、以專業成長、專業發展為核心的一個專業評鑑計畫，基本上來說，有關老師專業成長計畫的規劃已經變成是我們在這個計畫一個非常核心的成分，所以我們在整個主題的安排上面，今天早上這個議題就是續試辦的學校，他們討論的重點是怎麼樣來規劃跟實施、運作教學輔導老師制度，當我們進入到第二年、第三年之後，我們中間會有一部分參加，有參與評鑑經驗的老師，他會被推薦去參加十天的教學輔導老師的訓練，接下來他回來以後，就可以由縣政府統籌運用，來對於一些包括新進的老師、對自己有成長期待的老師，以及一些經過評鑑之後，你認為他需要協助的老師，給予輔導的協助，這是教學輔導老師這套制度設計的意旨。但是，對於新試辦學校來說，基本上還沒有進入到有教學輔導老師的這個階段，所以，對於新試辦的學校來說，我們的重點是放在我們要怎麼樣來透過評鑑，來協助老師規劃他的一些專業成長的方案跟計畫。今天有兩所有經驗的學校，他們跟我們分享在他們的試辦過程當中，怎麼樣來經營整個試辦歷程，以及他們怎麼樣來協助他們的老師進行專業成長。今天，在我們這組分享的是台中縣的神岡國民小學跟新竹市的大湖國民小學，我們希望整個八十分鐘的時間當中，一半的時間請他們兩組學校跟我們做一些分享，另外一半的時間，我們就請在座的各位，提出你的問題來跟他們請教，質疑也好，請教也好，願意跟大家一起來共同討論與分享都可以。我希望，大家一邊在聽他們分享報告的時候，同時在我們腦筋裡面動一動想想看。請他們來分享最主要的是，在他們做的過程當中，他一定有一些比較細微的部分，是特別值得我們注意，而我們在還沒有真正進入到試辦的階段，也許我們沒有辦法預期，在聽的過程當中，我們就希望大家也去想一想，他究竟哪些地方我還希望知道更具體的，或者說在你的工作場地當中，雖然你們學校還沒有進入到試辦的階段，不過聽聞一些前輩的經驗，這些部分也可以拿出來和我們分享，或者說可以拿出一些不同的經驗和他們的經驗來互相對照，我相信

這些部分對大家都會有幫助。我就趕快把時間交給我們兩所分享的學校，請台中縣的神岡國小先報告。

貳、 引言人報告：

台中縣神岡國民小學張主任秀慧：

汪教授、各位教育界的先進大家早安，我是來自台中縣神岡鄉神岡國民小學，從這個月份開始轉到教務處來，我為了要接教務處這個工作，所以在七月二十一日，就報名了在三峽舉辦的輔導教師的研習訓練。我雖然也是參與教師發展評鑑的一員，但是其中的細節沒有主辦單位那麼的清楚。感謝我們的教學團隊、行政團隊，幫忙製作這份簡報。今年剛從輔導室轉至教務處，也許某些資訊沒有辦法分享明確，非常清楚符合大家的需求，我在這邊先跟大家說聲抱歉，接下來就介紹我們學校試辦的經過。神岡國小是位於台中縣神岡鄉，也就是在清泉崗機場附近，我們學校成立於民國前十年，到今天已經有一百零七年的歷史了，稱的上是一所老的學校，學校的編制、類型都蠻完整，從幼稚園、特教班、還有小學普通班都有。那我們特教班還有兩班的啟智班，新的學年度裡面，我們奉縣政府的核准增加一班，所以我們有兩班的啟智班，還有兩班的資源班，另外三十六班的小學部。參與試辦計畫的動機，我想可能跟你們學校的試辦動機是一樣的，第一個我們可以從最近這幾年的資訊裡面，知道了社會對我們教師這個行業的期待越來越高，我們家長的素質也逐年在提升中，又因少子化的關係，很多家長對於孩子的栽培就分外的重視它，所以對於老師的要求也就會越來越高，大家都曾經聽過，以往我們教師常常會被人家詬病的，就是人家說我們是以過去的知識在教導現在的孩子去適應未來的生活，所以因為這種種的要求和刺激，我想我們必須要自我振作，讓大家能夠認同，讓家長、讓社會大眾能夠認同說其實教師也是具有專業的。我想我們的教育部也好，主要推動的教授們也好，其實都是在協助我們這一塊，講到專業大家的印象中，所有的師字輩的都可以算的上是專業，醫師、設計師、律師，但是講到老師，誰敢大聲的說我是具有專業的，為了彌補這一塊的不足，所以我們參與了這個試辦計畫，我們希望藉著這個計畫的推動，能夠帶動所有的老師提升他的專業能力，進而在家長的心目中能夠建立他的專業品牌，比較現實面來說，因為參與試辦有經費上的補助，這對於政府各項經費補助越來越短少的狀況下，也是一個很好的資源，我們希望藉著經費的補助，我們可以多辦些能讓老師教學增長的研習活動，真正的讓老師受惠。第三，我們檢視一下我們教師專業發展評鑑的面向，包含了四個面向，課程、班級經營、發展研究、還有態度的部分，其實正是我們在投入教職以前，我們職前訓練，訓練我們、要求我們要具備的部分，當一個有效能、稱職的老師，其實這些自我檢視的規準，正是本來我們就該具備的，只是說，在職場待久了之後我們是不是忽略掉，而產生盲點了，

因為老師一直都是教室裡的王者，主導整個教室，從來也沒有人可以自由進出教室裡面來為我們做觀察，給我們意見，跟我們回饋，所以，可能我們會有一些盲點自己所不知道，那剛好藉由這個計畫的推動，有教學觀察的部分，藉著同儕提供的意見來幫我們檢視，那加上自我的檢視，可以提早發現自己的缺失，以謀求改進，當然目的也是為了增能，我想在這個基礎上我們來試辦這個計畫應該是大家都可以接受的。

這是本校推動試辦計畫的 SWOT 分析表，因為大部分的老師都是各具專長，政府對我們是很不錯的，讓教師一直能很穩定的在職場中服務，可是久而久之難免會有成長動力不足的現象，所幸在我們學校來說，我們在職進修的機會蠻多的，如週三進修、低、中年級下午沒有課的時間、週六上午等。更慶幸的是，我們社區的家長，學校家長會支持的原則：取之於學生用之於學生，所以幾乎家長會的經費通通是用在學校各項活動的進行，這支持也讓我們在推動進修活動的時候非常方便。

試辦的原則，一定要讓老師自願去參與，在校內主導人或領導者，必須要從這一塊積極的去推動，先達成了共識要參與試辦，應該各有各的過程，同樣的有一個重要的，或是我們學校的他我們在邀集人馬的時候會比較輕鬆，我們也曾經跟別的學校一樣，採各個擊破的方式，或是賣交情，利用私人的交情去拜託，終於能夠參與這個試辦的工作，我們要去接受自我挑戰，因為就算你不動，你的家長、整個社會都不斷在檢視你的教學成效，你要想在這個職場裡面，能夠很順利、很快樂的渡過，自我挑戰絕對是少不了的，如何去提升自己，絕對是必要的。我們是藉由評鑑的工具、評鑑的結果來發現我們教學上的弱點，針對弱點我們來提供成長的計畫，甚至於學校行政的部分來提供成長的資源，然後讓老師有實際上的受益。就無償性來說，因為參與這個試辦，並沒有老師因此增加鐘點費，薪資方面有任何的提升，唯一的報酬、回饋就是自我能力的提升，我們重視整個評鑑結果，來找出我們需要加強的地方，希望能夠幫老師建立他個人的品牌，老師個人品牌建立其實就是整個學校團隊品牌的建立。

這是我們學校試辦兩年來的成果，第一年試辦、第二年試辦的人數，到這個暑假結束，我們校內目前有一位老師是受過講師訓練的，在輔導老師部分，我們學校到八月總共有八位老師，以我們學校的規模來說這樣的人數應該算很多。在試辦的歷程當中，第一個階段是最難突破的，我們學校有一百多年的歷史，我們鄉村地方少子化的情形其實很嚴重，目前我們平均的班級數是六班，預計到一百年左右，我們會降低到每個學年四班，下降的速度非常的快，所以我們必須要讓老師有那種自我的警訊，就是說，你不能按照以往的方式，我要以不變去應萬變，那已經是不符合時代需求了，不符合家長需求的想法了，我們唯有踏出來面對問題，你才能夠解決問題，你光是逃避，其實是越把自己逼到死角去，這是要

去跟老師溝通的一個新觀念會比較困難的地方。也許是透過正式的宣導場合，也許是私下會談的時候，例如說：行政人員在學年會議的時候列席，去參與他們的討論，然後不斷利用私下、非正式的管道，跟老師交換這些意見，讓老師慢慢能夠接受，而且有一個很重要的地方，就是讓老師安心，我們會不斷把部裡面要我們傳達的，長官要我們傳達的，評鑑計畫是不跟任何的老師考績、或者是你的分級相掛勾的，能夠讓老師放心，建立起良好的信任，這個活動才有辦法順利的去進行。所以我們會推薦老師參加一些研討會，校內也會請相關、負責推動的教授、講師來學校做宣導，讓老師能夠解除心中疑慮。

在規劃設計階段，我們依據教育部好幾個教授發展出評鑑的規準，我們學校採用的是綜合版，根據這個規準，我們再依校本精神來討論，我們要做那個部分，教授一再表示說，只要老師願意動，所以我們學校也是用最低的標準，害怕老師因為恐懼太多的變化而退縮，所以我們實施兩年來的原則都是在最低量，只要老師肯動，我們就可以幫忙老師，只要他們願意動我們就很高興了。在第一年試做的過程當中，我們重視的是在自我評鑑的部分跟同儕評鑑的部分，第一年試辦完畢，每一年試辦完畢我們都會進行檢討，這當中我們會邀請輔導委員蒞校來溝通、來釋疑，我們縣內也曾經辦整個評鑑實施的檢討，我們校內的推動小組也要每年召開檢討會議，修正我們的評鑑工具，還有我們的模式。第二年，我們加入小組評鑑，就是把同儕評鑑的範圍再擴大，小組可能三個、四個、五個，因為時間的關係，在我們學校裡面，我們是採用同學年的，同學年的要專業對話的時間、同儕討論的時間會比較容易找得到，第二年一樣在結束之前，我們會開一個檢討會，做為我們試辦第三年的參考，97學年度就是我們學校進入第三年試辦。

在專業成長計畫的規劃與執行方面，我們是本著校本精神，依據學校校務發展的需求，以及學區的特性，還有整個校園文化，我們去選擇，依據老師討論之後，選擇我們要做的規準，先不普遍做，先不全面的做，這兩年來，我們一直在做A項跟B項，在這兩項的規準當中，做評鑑跟檢核的工作。另外，我們會依據老師的需求，97學年度因為我們學校的校本課程是閱讀，二月份我們換了一位新校長，校長希望在本位的課程活動裡面，能夠再加深、加廣，活動能夠再多元化一點，所以在97學年度我們的進修活動，有一大部分的主軸，會放在閱讀推廣的相關專業知能部分，因為老師會覺得，這個對他馬上要進行的下學期的新課程是實際有幫助的，所以他們的參與度也會比較高，那這些課程的需求都是我們在上學期結束之前請老師提交的，就是針對你期望我們學校的行政如何來做安排、規劃你會覺得受用比較多？你會覺得馬上可以運用的？我們要繼續進行我們專業評鑑的這個部分，也有安排相關的課程，例如說：你在學校裡面推動的第一年，我們可能在為了執行這個評鑑計畫中你需要做到教學觀察，你希望你的老師到這個學年結束的時候，他能夠提交

他的教學檔案，你必須要讓老師有先備的知識，例如說：教學觀察有什麼技巧？不是說像學校辦教學觀摩的時候，我坐在教室後面看著老師上課，你看的重點在哪裡？怎樣看才是有技術性的看？怎麼樣的看才可以在後續的觀察之後的回饋當中給予教學者真正的回饋？讓他真的獲益，畢竟我們也是身負責任，你的夥伴老師需要你的幫忙，不管你自己要讓別人來看你的教學，或是你應夥伴的邀請要去幫他做教學的觀察，我們雙方都必須要具備這些教學觀察的能力，建議在第一年試辦的時候，我們就可以安排請專家學者、請相關有專門的講師來幫我們老師做這部分的增能，在推行的當中，我相信你做的效果會比較好。另外，如果你著重在檔案的製作裡面，也可以請相關的單位、相關的人員來支援你，我這一次去參加輔導教師的研習，我就覺得這十天的研習收穫滿多的，因為很多在第一線推動的老師、主任把他們實做的經驗拿來和我們分享，甚至於他們把他們做好的檔案供給我們做參考，我覺得這個是一個很好的範例，我們在研習當中，我們會邀請，如果有相關的資料可以帶回去分享給同仁，就像我們今天出來分享，昨天我們是在試辦三年的那個教室，聽我們同樣是試辦三年的夥伴們做分享，以我一個新到教務處的人來說，出來分享可以開拓你的視野，尤其你關在教室裡面，關在校園裡面，我們考慮的角度、向度是有限制的，你透過往外面來參加研習，看別人的做法有時候會激發我們的想法，我們在回學校推動這個工作的時候，我們會有多一點的想法、多一點的作為，可以來協助我們的老師。在專業成長行政部分我們可以協助的，當然就是去舉辦相關的研習活動，相關的知能研習，第二個我們可以做的是，就在教師各種的調整，像我們學校會安排每一個學年每個禮拜至少有一次共同討論的時間，有一節課可以讓同事和老師做專業的對話，做教學分享的工作，這是我們行政可以協助的地方。另外，我們校長很重視我們老師專書閱讀的部分，教學成長這個部分，所以他從家長會爭取經費，由老師來推薦你想看那一方面，有關於專業成長的書籍，可以提出請購的需求，校長會去想辦法找錢來，把這些書買回來之後呢，我們會分配下去給老師看，也許哪一個學年先看哪一本，學校會在週三的時間安排一、兩次的時間讓老師去做讀書會的分享。另外，在週三我們一學期會安排一、兩次領域對話的時間，讓同領域的老師也能夠凝聚共識。另外，可以協助的是學校的錄影設備，因為在教學觀察的時候，會比較容易產生的問題是，同學年的老師比較沒有問題，科任之間我們是用領域，教同一個科目的老師，他們可能會結合夥伴小組，在做教學觀摩的時候，不見得人人都有空，教學觀察的時候不見得人人都有空到實際的教學場所現場做觀察，一個替代的方式就是我們把它錄影下來，把整個教學的流程錄影下來，我們會把它放在我們固定的電腦區間裡面，老師可以在那個期限內上去看教學錄影帶，直接把回饋給教學者，這也是一個在大家很難找出共同時間的狀況下的一個替代方式。行政這邊要支援的就是錄影的器材，還有

要有人協助幫忙錄影的工作。

再來，我們會鼓勵老師做教學心得的分享，預期的效益我們是希望，走過這一年、走過兩年之後，我們能夠建構出學校教師專業評鑑可行的模式，我們除了平常就和老師保持暢通的溝通管道，因為正式的場合不見得每位老師都能夠暢所欲言，隨時老師在執行當中有什麼問題，提報到我們行政這邊來，我們可以給你們回答的就給你們回答，沒有辦法回答的我們就紀錄下來、彙整下來，也許要請專家、輔導教授為我們釋疑，也會在每學期結束的檢討會上提出來檢討。在我們台中縣到目前為止國中、小總共有十所的試辦學校，今年很高興我們鄉內的一所學校也加入了，以往，我們這十所學校我們會去互相分享我們試辦的經驗，彼此提攜。再來，我們期待能夠落實教學輔導，我們目前學校的資源夠了，我們去參加研習回來的老師，我們一直在想，我們不敢以我們是教學輔導老師自居，因為教學輔導聽起來：啊！你是輔導老師，你要來給我輔導，表示我很差囉！所以，目前我們對老師的說法，我們都是當作是夥伴老師，我們不要把教學輔導一直去強調它，就當作說我們互相來成長，互相來協助，因為沒有一個教學老師敢自信的說我絕對沒有問題、我絕對有資格去指導別人。我們只是藉著這個輔導教師的研習活動，為我們自己在增能而已，讓我們面向的角度能夠更多、更齊全。我想，也許在學校執行這個工作的時候，我們難免尤其是教務處常常會接到老師也好、學生也好，最怕的是來自家長，對於某個老師不好的評論，或是有意見的地方，這是教務處會比較傷腦筋的，當我們接收到家長有這樣的訊息表示的時候，當然我們要去了解這個老師是不是真的在某些地方有所偏差，或者是做的不夠周延的地方，讓家長產生誤會，這個時候我們就需要夥伴的介入。從教學者、從需要協助的人，他最信任的人、他週邊的人是最好的方法，我們受過訓練的教學輔導老師可以在旁邊陪著他們了解狀況，有可以協助的地方我們就出手協助，這是我們目前可以做到的，新的學年度這一塊我們加強的去執行它。每一個學校按照常態分配的話，或多或少，當然我們的理想是人人都是家長心目中的好老師，但是，難免大家常態分配會有少數一、兩位老師可能他在某個地方稍微疏忽，溝通上出現了問題，而產生了困擾，這個時候我們就可以發揮這個效果。另外，我們希望運用評鑑出來的結果，了解如何去調整我們要提供給老師的進修資源，從老師做好的、做過一年之後、到年度結束之前，我們從老師交回來的省思，還有他的專業計畫裡面，我們可以了解目前在我們校內的同仁裡面大家比較普遍需要哪個方面的成長學習，這個就可以做為我們下學期、下學年度安排教師專業進修的參考，這樣可以符合老師的實際需求，對於進修活動的參與度會比較高，我們學校的老師除非不得已的公假，不然我們週三的參與率都蠻高的，甚至於我們會排到禮拜五的下午，因為禮拜五的下午只剩下高年級在上課，中、低年級禮拜五下午是一個可以利用的時間，所以我

們會利用禮拜五的下午辦相關的研習，另外，我們也曾經辦過禮拜六的，不過，這個老師必須要有很強的意願，像資訊的部分我們通常利用禮拜六，有時候是辦整天的，有時候是辦半天的，在本校來說老師的參與度都蠻高的，當然我們也繼續、持續的參與我們的專業發展評鑑。我們學校為了激發老師的教學，讓他有不同的想法，我們在實施教學評鑑的這兩年裡面，我們因為有受到外界的刺激，我們就開始嘗試去發展教學改進方案，很高興在校長的強力支持之下，同仁們慢慢的邁開腳步去嘗試，先從觀摩到去執行，我們都能夠看到成果，最近幾年我們所推出的教學改進方案，在2006年我們以「水水家族」這個教學方案參加了GreaTeach全國創意教學獎，很高興能夠得到特優的肯定，這等於是給老師打一針強心劑，讓老師精神振奮、勇於嘗試。所以在同年，我們也以「編織心靈地圖」參加了教育部教學卓越，很慶幸得到了銀質獎的肯定。因為有這兩項的肯定，在96年我們推出了兩個教學方案，「南海圓夢」是我們六年級的教學群他們所主導的，就是結合學生的畢業旅行，他們從五年級規劃一系列的準備活動，到六年級結束的時候，我們就讓它去參加教學卓越，得到了入選，那另外一個「邂逅潮間帶」是得到同年卓越教學獎佳作。今年的七月初，我們學校再以「赤子心銀髮情」這個教學方案參加了GreaTeach全國創意獎，很高興又得到了特優的肯定。我們會覺得說，我們老學校都一直蠻安定的，因為班級數沒有增加，這幾年新進的人士越來越少，所以大家要動起來真的都需要一點鼓勵，因為有帶動這些方案，讓老師發現到，我們做了課堂上的教學，我們還可以發揮自己的創意，只要群策群力、共同來規劃，其實有很多東西都可以有很好的成果的。

我們會面臨比較困難的地方是，一開學孩子們回到學校裡，各項的教學活動就開始進行了，各處室的活動也是緊接著而來，老師會覺得工作非常的繁忙而沉重，為了避免這個評鑑的工作到最後流於形式，我們可能需要提醒老師，怎麼樣激勵他們，想起自己當初參加試辦的初衷是什麼？真正的去敞開心懷，正視自己教學上的盲點，或者是教學上的問題，這是我們要持續努力的地方，也是我們平常會遇到的困難。教學和行政的工作都很忙碌，同儕之間如何找出專業對話的時間，這個也是我們要解決的地方，除了我們前面提到的同年段安排同一個時間讓他們去做專業對話，還需要有別的策略來使這一塊更好。再來，如何建構及落實校內外教師專業成長機制，要老師真的願意去參加，我想，一定要讓老師感受到他的參加是真的值得的，也就是要讓他實際上的去受惠，根據本校做過的，我會覺得說，有機會出去參加研習的老師，因為老師通常要帶班級，都不太放心放下班級出去研習，可是我們自己走下來，我會覺得，你要跨出校門，走到外面去，看看別人做的，尤其，我們北部的學校，很多已經推行很久了，尤其是在輔導教師的這一塊，台北市已經推行了九年、十年了，他們有很多的做法值得作我們的參考，也許有他們的協助、他們的基礎，可

以讓我們少遇到困難，更方便去推動，我其實蠻鼓勵老師有機會要去參加研習活動，這樣子可以讓你有新的思維。我們接著面臨到的問題就是說，試辦第三年老師們都會想說有沒有第四年？或者說後續我們還可以做什麼？我們還要做什麼？這是我們全體試辦的人都能想知道的，我們今年是試辦第三年，我們校內討論的結果，我們希望達成的目標，在有關於規準的評鑑部分我們要繼續去做，另外，為了讓老師的參與不增加他們的工作負擔很多，所以校長一直提示行政這邊，要建立一個E化平台，讓老師平常當中陸續把他已經準備好的東西丟上平台，不會到後頭他要做資料的時候，要花掉他很多的時間，這可能是會讓老師猶豫不敢參與的地方，所以我們這個學期開始，我們會設計一個E化平台，讓老師平常就可以陸續把他準備好的東西就丟上平台來。再來，要強化我們教學輔導老師的功能，其實在校內還有幾位老師，不是說他教學不認真，可能說他在跟老師溝通、跟家長溝通、跟孩子溝通當中，他對談的方式沒有得到學生或是家長的認同，這方面都是我們教學輔導老師可以做的。另外，我們今年有三位實習老師，聽教授講過，實習老師也可以去帶領他，教學輔導老師受訓回來他是需要不斷去實際操作，在操作的當中獲得的回饋，或者是在操作當中去自我調整，這個教學輔導老師才能真正發揮他的功能。大家也可以看到我們學校有幼稚班、還有特教班，其實我們特教的教師群，有八位老師，我們希望在幼教和特教，還有科任老師，因為大家看到各校已經訂好的規準，這些規準對於國小班導師是很符合的，但是部分對於科任老師，可能就不是那麼的切合，我們希望在新的年度裡面，可以在科任、幼教、特教裡面發展適合他們的規準，這是我們努力的目標。如果各位老師在參加試辦的研習過程中，走到哪裡都可以看到很多教授都提供給我們大前研一的這句話，雖然到處都可以看得到它，但是我真的認同它，在這個時代、高度競爭的時代裡面，專業真的是我們唯一的生存之道，我們要讓自己的教學順利，就是讓家長對我們教學沒有話說，等於說，要讓家長能夠肯定我們老師的專業能力，放心的把孩子交到學校來，這樣在教學的推動上，在學校辦學上會更順利，減少很多的阻礙，唯有全體的同仁一起努力，打造我們在教職的專業能力，建立個人的專業品牌，我想，我們未來的日子才會走得更穩固，更順暢，這一點我想是我們教育工作同仁、夥伴們共同努力的，這也是我目前要積極努力的。教務的工作在學校裡是教學輔導的處室，很多的工作必須去熟悉、增能，未來才有辦法稱職的擔任工作，符合學校的需求。很抱歉，我今天的分享到這邊，謝謝大家，謝謝！

國立台東大學汪教授履維：

謝謝神岡國小，他們從他們走過的路，得到的一些成果，遇到的一些問題，以及未來要在繼續努力的方向，都報告的非常清楚。主任雖然是第一年接手，清楚的架構與方向，在過去神岡國小做得很好，相信在未來一定會做得更傑出，我們謝謝神岡國小，接下來我

們請新竹大湖國小。

新竹市大湖國民小學王校長美珍：

教授、還有各位夥伴大家早安，首先先跟大家致歉，因為我上星期顳顎關節發炎，我現在講話沒有辦法張開，為了預防萬一，我邀請了我們課程督學備位，萬一我等一下講話沒有辦法繼續的時候，我會請督學接棒，但是我覺得這是一件非常重要的事情，所以我一定要親自來跟大家做報告，因為在座都是第一年試辦的學校，我覺得在第一年試辦的時候如果你可以把老師的心安好，把腳步調好，後續我們到第三年，我們其實都是很愉快的，這個部分對我來講，是很重要的部分。最近我在看書，看芬蘭的那本沒有資優班的那本書，作者在裡面談到建樹、建林的教育概念，那我想這幾天大家都看到很多、建了很多的林，我就不再談太多林，直接進入重點，我進入到我們那個樹的部分，這個 powerpoint (The Cross) 應該有很多人看過，但是我為什麼要在這裡再放，我讓我的老師們，在進入之前先看過這個 powerpoint，為什麼？我想我們先把它看完，你也許可以了解。我跟老師們談，在這個專業的時代，如果我們為了一時的安逸，不斷的去消滅、消滅我們現有的能力的時候，不知道什麼時候我們會面臨這種的狀況，這個時候就是要命的時候，這個 powerpoint 我是覺得還蠻適合給老師們一起去思考的，那為什麼我覺得很重要，今天大家都是試辦，第一年試辦，我知道校長在想什麼、主任在想什麼，還有當時投票通過的一些老師在想什麼，我們教學的時候想說孩子的先備經驗、起點行為都很重要，那你要做這件事情之前，你懂校長在想什麼嗎？主任在想什麼嗎？還有每一個老師的腦袋裡，他的先備知識在哪裡？我們懂嗎？還有每個老師，他與生俱來對老師這件事的觀念，專業這件事情在老師的腦海裡是什麼？我們懂嗎？我會覺得說，當我開始要試辦的時候，這些都是我覺得馬上去面臨的問題，當我們的老師都懷著不同的心情、不同的先備知識經驗進來的時候，我們如何讓這麼多不同經驗的老師可以在一起進入這樣的場域而同步一起走，我自己認為對我當校長來講是一個很大的考驗，這些事情我們要怎樣處理是很重要的，所以在我們第一年試辦的時候，不斷的對談，那個對談不是坐下來抱怨，也不是坐下來說我不知道耶！或者說來講一些空話，於是我聽了老師很多的話，老師們會開始談他的擔心、他的害怕，有老師告訴我：校長，我當時一定腦袋壞掉了，我為什麼會同意？他會覺得當他同意之後，開學要運作有人開始後悔了，在那個時候，我相信今天來的大部分都是行政人員，我覺得在這裡我很想跟大家分享的是：你要幫老師的心安下來！我們開始來談，老師談到害怕沒有關係，害怕什麼？擔心什麼？你害怕的我來解決，你擔心的我來幫你想辦法，做不到的我來幫你增能，你想做的我來幫你找資源，讓老師安下心、放心一切都是為了這件事情，所以我在幾次的對談之後，綜合老師的想法，我們為整個試辦定好調，我們在找一個專業成

長的途徑，我們在做自己想做的，而且是自己需求，我們不急慢慢來，這句話一定要校長講，別人講的沒有用，伙伴關係很重要，我們在找朋友，我們本來關係已經很好的朋友，我們希望這好朋友的關係更好，在專業上的好朋友，重要的在安好每一顆心，所以我今天沒有打算講我們這兩年作了哪些事情，我們只是希望大家今天回去之後，開學前準備好安好每一個老師的心，在當時舉手通過的人，在開學一定會告訴你，我可能那時候腦袋壞掉了，根據老師的需求之後，我們試圖將老師們的想法，作成這樣一個流程圖，我們一切根據老師的成長需求，然後我們希望老師先去看自己，那個問題、那個需求從他自己開始，讓他看自己，看完自己之後呢，也許不足他要去找他的伙伴老師，那看自己叫做自評表，講自評表好硬喔，事實上它是在看他自己的內心、看他自己的能力，然後有了伙伴教師的他評進來之後，他會找到他的不足，或者說他想要增強的部分，提出他的專業成長計畫，然後接下來就進到學校的成長支持系統，我們會在校本課程或者全市的研習課程，我們能看到全市的研習計畫，在新竹市的網站可以看到，然後在行政有很多的資源，各大專院校的資源，這就是老師要什麼我們給什麼，也許他今天需要的告訴你：校長，我需要語文、注音符號的教學，校長看一看提醒他，某年某月在哪一所小學有在辦這一場研習，校長給你公假你去。我想就是這樣一個概念而已，這是我們後來凝聚大家的想法，作了一個很簡單的這個圖。

我把第一年的團體歷程分三個部分，一個是準備階段，一個是凝聚共識的階段，第三個是實作的階段。這個部分我就不多講，準備階段就是溝通、再溝通，跟老師溝通，跟家長會溝通，讓每個知道的人再更清楚我們在作什麼，這是在準備。再來就是凝聚共識的階段，我先跳到後面實作的部分，凝聚共識完之後，我們就開始進行了操作，前面跟後面這個部分大家都聽很多了，我不再說，我覺得我今天的重點在第二個階段，這個階段就是我說的怎樣把不同的步伐把它整理起來，讓不同的想法有一個管道可以讓大家說，把專業知能不同、先備知能不同的老師可以兜到大家比較接近的起點行為，我覺得這個階段很重要、很重要的，也是這 15 分鐘的重點。

我們第一個部分談閱讀文獻，為什麼要讀文獻？要做這些事情總要奠個底吧，不是每個老師都讀過研究所，不是每個老師都懂什麼叫評鑑，可是要不要懂？我覺得要懂一點耶，可是文獻這麼的多，讀什麼？後來，我跟主任就開始為老師們挑些文字不會那麼多，很容易讀，看起來不會很恐怖，然後有系統性的文獻，我們大家都來奠個底，我給大家看一下我們讀什麼：教師評鑑的理念、基本理念、問題和做法、優質教師應備的能力指標、從利害關係人之角度來看教師評鑑、形成性教師評鑑系統的研發，還有創造跟結合教師進修文化，我不知道大家看出我們挑選這些文獻的脈絡了沒？從一個基本概念，從人家怎麼做，

還有指標，從利害關係人的角度來看評鑑，還有形成性評鑑，還有最後結合教師進修文化，我們當時只是很快的幫老師在很多文獻庫裡去撈出來，我覺得最後一篇（創造專業與評鑑結合的教師進修文化）一定要放進來，老師們分工在讀的時候，他們就會知道這裡面是有人、有事、有概念、還有應用的部分。教授們都寫得很好，我其實不是要老師們需要懂那麼多，知識是奠一個底，最重要的是一開始從文獻的閱讀會讓老師們很清楚我們的方向在這裡，最後是要以專業成長，我們希望是專業評鑑結合的教師進修文化。一開始讓老師很清楚校長沒有騙你，我們分工好好讀，讀完之後我們來談這件事情就會很清楚了解，我們是六班的學校，我們只有九個人，我們不是每個人讀這麼多，就像讀書會一樣，每個人分工，讀文獻分享，我們閱讀文獻的部分是這個樣子。再來，我每次跟人家講這個，大家眼睛都…這裡面怎麼沒有一本書叫評鑑？我剛說了，要奠一點底，但是最重要的是，老師對專業的想法，專業的想法絕對不是用一本書告訴你老師的專業是什麼？什麼叫做一個優質老師？那個東西隱含老師的內心裡面，我的成長背景、我的受教育的過程，絕對影響到我對於教師的信念，那個東西會影響到我們在做教師專業發展評鑑，在選指標、在詮釋這些指標的時候，影響老師的那個東西是在這裡，那個東西是沒有辦法談的，很難談的，所以我們找了個引子，讓老師們去說他心目中的老師圖像，他覺得優質老師是什麼樣子？什麼是老師的專業？我們沒有每一本都拿過來看，我們一起討論的叫做「山童歲月」，應該很容易讀的一本書，藉由凌拂老師的文章，我們在談什麼是老師？在教學的過程什麼是重要的？你的心目中重要的教學是什麼？你心目中的專業是什麼？我們在談這個，一開始除了那幾篇文獻在讀之外，我們在讀這些事情。這個時候，一開始教育部都覺得新竹市的腳步很慢，因為我們一直在處理這個部分，我覺得督學很支持，我說沒有把心安好，沒有讓老師們整個共識，腳步沒調好，馬上跨出去絕對跌倒，一定要在我的校內把共識跟腳步調到每個人都具備，至少每個人都談出他隱含在心裡面的那個老師的想法，然後我們再開始來談評鑑，不然，每個人心目中談出來的指標也好，表面上文字看起來是一樣的，可是想得都不一樣，因為我們只有九個人，所以我們容易來談這個部分，這是書籍閱讀的部分。

當然我們不是一直看書看書，我們有辦研習，辦研習我們的向度可以看到是我們邀請了台北縣瑞柑國小的校長來跟我們談，找校長來談是以一個行政的角度，全面的來跟老師們談教師專業評鑑到底是怎麼樣子的，找瑞柑國小是因為他們跟我們一樣是六班的學校，規模非常的接近，所以我們請校長來總體的跟大家談。我們還有找現場的老師來談，台北市康老師他也是我們的輔導伙伴，就老師的角度來跟老師們分享，他曾經做過的、他的獲得，他覺得可以怎麼做，他以老師的角度來跟我們的老師們分享，他做的、他的經驗、他的獲得、他的喜悅還有困難，每次邀請講師來我都會跟他們說：沒關係！困難一定要講，

我寧願先讓老師知道你們遇過什麼困難。我們知道問題在哪裡，而不要講美好面，那有一天我們遇到困難會說：你騙我！我不希望我們有那種老師被騙的感覺，遇到困難一定要很真實的，這是在跟每一位講師來跟我們分享之前，我一定希望他們說的，請你就實務面，不用隱瞞、不用不好意思，這個部分一定要跟我們分享，老師們聽了很多，會不會害怕？會，會害怕，但是有沒有準備？有，有準備，他知道會有什麼困難，當然我們還要專家學者，我們剛好又是新竹市的協辦學校，藉此之便邀請了一些專家學者，也辦了全市的研習，我們的老師也通過去聽。從閱讀文獻、閱讀書，讀書會到邀請專家學者、現場教師，從不同的面向來辦研習，然後這個很重要，要有專業的對話，對話對什麼？把老師通通抓來坐在那裡叫對話？對的起來嗎？如果你有給個引子，如果你有給個主題，我們就開始從一些每一個人他閱讀的文獻、閱讀的書，然後慢慢的在對話裡面我們談到了內心的東西，在那個過程，每個人尤其在山童歲月的那個閱讀過程，每個老師談到他對一個專業教師，如果談到教師專業發展評鑑，那那個專業要成為怎樣的老師那個想法，我們發現了每個人有好多好多的想法，我們有一個老師他是偏遠學校長大的，他從小學到國中到師專，他一直在我們學校待了十幾年的年輕有為的男老師，很多人問他為什麼不到市區的大學校？很多學校要挖他他都不走，為什麼？他說：因為他自己的經驗，在偏遠學校的孩子他覺得很需要他。所以這就是他對於偏遠學校，他覺得要投入很多會關懷孩子，願意關心孩子生活的，會注意到每一個弱勢孩子學習狀況的，那就是好老師，在他的心目中。如果我們有經過這樣的一個過程裡面，你看班級經營的指標，每個人都在讀哪個重要，但是背後那個東西是你讀不出來的，可是在這個歷程裡面，我們非常感動的是每個老師把他內心的想法說出來，這也就是為什麼我說前面這段很重要，當每一個人都願意談他內心的東西的時候，你覺得後面會走不下去嗎？我覺得不會，甚至到後來我們進教室觀察的時候，老師是很開心的，都是願意去跟你的伙伴談的。團體歷程是我覺得今天很重要的一個部分，不要急，一開始真的不要急，把大家都安好心，有些該我們行政準備的，該我們去思考的，帶給老師一個安全的環境，先把這件事情談一談，談它是怎麼回事，我覺得談完之後後續再談規準的時候，在選的時候，在解釋的時候我覺得前面的團體讓後續的討論很順暢，雖然它花了很多時間，我們都是小團體、大團體，九個人我們還分了三組，我們選了三個層面，第四個層面我們沒有做，我們選了三個層面，三個人一組，我們不斷的交叉，小團體、大團體、小團體、大團體的討論，討論我們的工具、我們的指標。

我覺得要在這裡跟大家先分享的是，團體的歷程它不是一路都平順的，它也不是一路都很 down 的，像我們這樣走過之後，我們有高低起伏，我們很熱誠，但是在規準討論的時候我們有爭執、有質疑，老師就會說我們真的要做嗎？我就像凌拂老師一樣來做我的老師

就好了，我就做那樣的老師，我不用評鑑，可是大家又會在那個質疑之後，老師很可愛，講講之後我們又再繼續討論好了，我覺得這個歷程你要不要擔心？要不要害怕？我跟我的主任剛開始會受影響，他會覺得老師怎麼那麼善變，怎麼一下子說很好一下子又說不好，一下子又很擔心，可是後來發現這不就是一個團體的歷程嗎？這是團體的歷程，我們要等待，老師們在質疑、在擔心的時候你就等待，就是這樣的一個歷程，所以大家要有心理準備這是正常的，你的團體它不可能一直是很high，只要你有投入，它也不可能一直是很down，但是這個歷程我們要能陪伴，在座的很多都是行政人員，在我們續辦第二年的時候，我們只要四個人就可以過，第一年走完，大家都覺得是有收穫耶，有很多好朋友，可是要走第二年，我們很質疑耶，我們的做法是我們不是舉手表決，我報告事項之後，我們是一個問卷，我願意參加試辦而且同意學校試辦，第二個是我還沒有準備好我不參加但是我同意學校試辦，第三個選項是我不願意參加也不同意學校試辦，然後報告完問卷發下，勾選完收回來，我記得校務會議完四張要參加同意試辦，過關了我們學校百分之四十，然後主任說：校長我好氣餒喔！大家都這麼high，為什麼到最後只有四個，我說：沒有關係，四個過關啦，不錯啦，你都不用去遊說就有四個了。結果到我去參加講師訓練的時候，有一個老師跑來找我：校長！不好意思你要出門了，我還是參加好了。我們是團體，我們是一體的，大家都在做這件事情我覺得很累啊，可是團體耶！我覺得還是參加好了，我跟你報備我參加了。他就去改了，我說：好，歡迎你一起努力。然後我就出門去回來，主任跟我說：校長，七個耶！我說：不是五個嗎？他說：七個，另外兩個老師又跑來跟他說：主任！很累耶！可是還是參加，我覺得都是一體的，還是參加好了。所以我們只有兩個老師沒有參加，一個是今年退休，一個是三年後要退休，他們的退休規劃都做好了，不勉強，第一年我們邀請他，我們不是強迫他參加，是只要你想了解狀況的你都來，我們第一年是九個都參加，但是那兩個退休老師就覺得我實在沒辦法，我們說沒關係，但是我們邀請他是希望他知道，不要我們這些定出來要用你身上的時候，你說你們不參與可能會有點那個，所以你們要來聽看看喔，我們非常歡迎你，第二年他們兩個還是放棄，我覺得沒關係，因為他們馬上要退休了，他們遇不到了，我要說的是，那個歷程是，大家都放心了，然後給老師空間去思考，校長沒有一個一個打電話，我沒有那麼認真，我只是像這樣的團體跟老師們談，在每一個團體我都會參與，書我也讀、文獻我也讀，指標的導讀我來負責做，導讀每一個版本，從張德銳老師、張新仁老師、潘慧玲老師指標我帶讀，我們全部讀完之後才討論，而不是什麼東西都丟給老師，老師很忙，我也很忙，我孩子比較大一點，有時間多看一點，就帶著導讀，所以我覺得我們在做什麼老師們有看到，讓老師們放心，到今年試辦第三年一樣問卷發下去收回來，七個裡面有一個要去讀書的，他說：校長！我勾了，可

是要讀書呢！我說：你勾好玩的喔，那你勾。但是他實際上就不會參加了，就是說到了第三年我們就不用再談那些遊說，我覺得沒有了，主任告訴我：校長怎麼會這麼順利？收過來就通通要參加，但是前面我們花了很多的時間，在談、在交心、在奠基，當然第二年、第三年有後續的成長規劃，但這不是我今天的重點，我重點在我們第一年怎麼幫老師們腳步劃一，至少讓他們有一個共同的起跑點來做。為什麼要做專業評鑑？要在專業中不斷的超越自己。我不斷會勉勵老師的一段話：心不難，事就不難！行動永遠比空談有用，我說做了失敗就失敗，如果我們做不下去，最少我們行動過了，不是我還沒有進場我就說我做不來，行動比空談有用，談的再多不如去做，動手做比空害怕有效，不要一直想害怕，做了之後你會發現，我們學校的老師最近常被邀請到別的學校分享，我們老師最後都會說，做了再說，你沒做永遠都在那裡害怕，你做了你就知道哪裡怕，你知道之後一點都不怕，這是我們老師的一些想法，我的報告就到這邊，我把時間交給汪教授。謝謝！

國立台東大學汪教授履維：

謝謝大湖國小做了這麼精采的報告，報告的重點跟前面神岡國小的重點不一樣，他比較強調在他怎麼讓老師們準備好去參與這樣的一個評鑑跟成長的歷程，我覺得蠻感動的。督學要不要也發表一下，既然來了，也給大家一些分享。

新竹市劉課程督學如麗：

我覺得我們做行政的，就是做支援，我也不要忘了我在做督學之前我也是老師，我也知道老師的辛苦，每一個做行政的人角度不一樣，老師也有他的需求，那大家聽了我們新竹市的報告就知道，新竹市的老師很難搞、非常有想法，他們不斷會反思、會質疑，我們做行政的一定要介在他的思考上面，不要因為他的質疑、反思就被打敗，校長心臟要很強，因為老師也會覺得專業成長我不需要你來過目，可能他對於誰來評鑑這件事很有意見，那假如說規準可以由我們來訂定，因為球員兼裁判，我定了一些我很方便的規準，它真的是符合成長嗎？我們要成長是不是一定要在評鑑制度底下成長？這是不斷不斷會冒出來的問題，所以我說我們一開始對於成長的思考，教師專業發展評鑑這真的值得做嗎？假如真的值得做，那到底要評鑑什麼？藉著這套系統，怎麼幫助我們成長？這是我不斷思考的一個問題，今天很高興跟大家在一起，我覺得我們運用不同的角度來想一想，我說我不要忘了我在當督學之前我也是老師，我也期許自己是個好老師，現在我們要選擇這套系統嗎？這都是我們要去思考的問題，我們也看到芬蘭也沒有教師評鑑，現在大家走到這裡說芬蘭也沒有評鑑啊，人家老師素質之高，為什麼我們不選擇那一套呢？所以一定要想清楚我們所要的，再走下去，不然的話，大家都知道各縣市的評鑑很多人第一年做完，他覺得好了，很多人覺得他先進到這個系統，以後教師分級制我可能就是進階教師，我好處已經得到了，

我覺得這樣子的話，他真的能帶動，可是如果不用這個誘因來吸引老師，我們學校的老師為什麼要參加評鑑？它真的是為了教師專業成長嗎？那這個我很關切，謝謝大家！

國立台東大學汪教授履維：

我們謝謝課督的發言，帶給我們很多很深刻思考的問題，另外，我順便幫各位做一個更正，請各位翻到第35頁，我昨天報告的大綱部分，我先說一個原本就有的錯誤，各位應該要把第37頁下面有一個（八）參加長期進修，那個把它劃掉，換到第二大點的第十點參加短期研習的後面，那應該我當時翻那些東西翻到後來忘記，它應該是換頁的關係，插錯位置，勞駕各位把它換過來，還有一個我剛聽了校長報告後，我覺得我昨天在那個第三大點的部分，我覺得漏了前面校長今天在報告的一個非常重要的過程，就是評鑑的歷程可以產生哪些對我們有幫助的訊息，我在這邊列了最開始從規準工具研討的部分開始，可是事實上今天以校長的例子來看的話，在這更之前，事實上，我們開始進入到規準研討之前，它有一個準備跟凝聚共識的階段，在這個階段事實上就可以帶來、提供許多重要的訊息，帶來對我們老師很多重要的專業成長，如果將來我再有機會報告這個題目的話，我大概會把這個項目加進去，受到校長的啟發很多，在這邊建議各位，事實上你可以在這個地方把這個加進去，這就是一個很重要的歷程，老師在這過程裡面就可以得到一些成長，接下來我們只剩下十分鐘，要趕快把握時間，請大家把想法拿出來分享，把問題提出來請教。

參、 問題提問

國立台東大學汪教授履維：

大家還在思考準備的時候，前面神岡國小他們最後有提出來幾個，他們覺得值得在未來思考的問題，其中包括比如說我們現在試辦，當時他的計畫說是辦二到三年，那現在進入第三年，第一個循環已經完成，那究竟接下來試辦三年會發生什麼事？我相信很多人會關心這樣的問題，等一會兒潘主秘會來主持我們這個階段的座談，各位可以問問看，教育部他現在是怎麼樣做這個規劃、基本方向跟立場上，他會怎麼樣來規劃這個三年試辦接下來以後的下一個步驟，下一個步驟他需要做的不是持續只是把這個三年在做的東西繼續做一個複製三年，這樣大家的動力就會慢慢沒有了，他勢必需要在第二個循環當中有一些新的突破，當然這中間有一些不可控制的元素，就是法令他什麼時候會做一些相關的修正，他確定修定出來的結果會是怎麼樣的一個面貌，因為這些東西不是掌握在教育部主導的手上，而是事實上跟立法院裡面的很多生態有密切的關係，這個本身是教育部沒有辦法充分主導的，但是除此之外，教育部事實上對這個部分也需要有一些自己的想法跟看法，我會建議各位，因為過去國教司他事實上在司長任內對這個案子他對這個部分了解比較多，各位也可以跟他或跟其他相關承辦的同仁請教一下，是不是在這個部分我們未來可以有

一些什麼樣的，他們現在已經有一些什麼樣的突破的？或者是對於接下來的未來方向的思考，我想可以滿足許多人心目中的一些疑問。

台東縣興隆國小巫校長有鑑：

汪教授、各位伙伴大家好，我是台東縣興隆國小校長巫有鑑，今天很高興來聽前面兩位校長和主任的分享，非常高興，因為我們學校今年也是剛要加入新試辦的行列，我剛剛一直在思考剛剛大湖國小王校長所提示的那個部分，就是怎麼樣來做好準備、凝聚共識這部分，我之前在準備階段的時候，也問過幾個已經加入的學校，就是試辦教師專業發展評鑑這個部分他們是把重心放在哪裡？然後有一位校長跟我說，重點在試辦這個地方，所以他說反正試辦就是實驗性質，然後有一位校長是跟我說他們的重心是擺在評鑑這兩個字上面，所以他們就發展很多的規準，然後去評鑑老師，現在這個部分因為整個的名稱非常長，到底重心是擺在哪裡可能就影響到，我們焦點擺在哪裡就影響到老師的一個心態，跟學校行政怎麼去做的做法這個問題，我看剛剛大湖國小王校長你們大概是擺在教師專業發展這個部分，因為我們目前發展的方向大概也是在這個部分，之前雖然還沒有參加試辦，但是我們花了兩年的時間在做準備，包括閱讀專書跟文獻這個部分，還有大家在專業對話這個部分花了很多的時間，接下來我想要請教汪教授，究竟教育部目前試辦這個教師專業發展評鑑，對於新試辦的學校應該把焦點擺在哪裡？這樣的話我們會走的比較順一點，謝謝！

國立台東大學汪教授履維：

這個恐怕不是我能回答，是兩位有經驗的、資深的試辦學校為我們提供一些意見，事實上因校制宜，我覺得你提供一個非常好的思考方向給我們，我們現在這個名詞很長，所以它有很多可以玩的概念，你剛講我馬上就在腦筋裡想，我們有試辦、教師、專業、發展、評鑑，每兩個字是一個詞，我們姑且不要再把它拆成方塊字，試辦是一個詞，教師是一個詞，專業是一個詞，發展是一個詞，評鑑是一個詞，然後這些詞接下來又可以再組合，譬如說專業發展、教師專業發展、教師評鑑，大家可以去玩一玩總共有多少組合？我現在一下子算不出來有多少種組合。我想每個學校都可以有一些思考方向，原來我們是把一個東西當成一個概念在做，我們一個非常好的概念是，當我們在這個地方好像在玩一些文字遊戲的時候，但是其實在這背後每一個不同文字的組合背後都帶來一套不同的概念，都帶來一套不同的思考方向，帶來一套不同的工作程序，也許到明年我們如果再有這個機會再有檢討會的話，大家就可以來談談看我們學校到我們的老師、校長怎麼去決定我們的方向，接下來完成什麼成果？一個很好的思考方向可以給我們，不曉得兩個學校有什麼建議？

台中縣神岡國民小學張主任秀慧：

各位伙伴大家好，其實在我們學校我們幾乎不看評鑑那兩個字，因為只要講到評鑑老

師就會怕，就會恐慌，可能你要過關都不容易，可是老師已經都能接受。你覺得教師評鑑到最後會不會實施？除非你快退休了，可能遇不上，如果你才是新進人員，或是你可能進行不是很長久，我覺得我們遲早會遇到，因為世界很多先進的國家他都已經實施了，再來我們家長眼睛都睜得很大在看，孩子在學校受到的教育到底是怎麼樣，他們越來越懂得要去把關、要去要求，那民意所向，我覺得評鑑是未來的趨勢，現在是試辦時期，其實上級給我們蠻大的空間去發展，他沒有要求的很嚴格，因為你是試辦，你有犯錯的權利，你可以去試做，所以我們說服老師參與的目標就是為了我們個人的成長，為了保住我們的飯碗，說得比較現實一點，你想要繼續在這一行持續服務下去，你就必須滿足顧客的要求，我們的顧客就是學生的家長，你有沒有足夠的能力滿足顧客的要求？是我們要自省的，所以，我們要讓老師安心、讓他敞開胸懷，真的去看到自己的缺點，因為平常老師你要做什麼評鑑，你要什麼評鑑我就有辦法做出來給你，問題是實際上我們的教學是怎麼樣的？可能有待商榷，所以我們學校最後所定的目標就是鼓勵我們自我成長，因為這是在現在事情還沒有明朗化的階段，我們所能做的，就是裝備自己的專業能力，以應付未來可能面對的評鑑，這是我們學校的做法，謝謝！

新竹市大湖國民小學王校長美珍：

我想，評鑑啊！這不是校長去定的，也不是主任去定的，我們重點為什麼會放在專業發展？剛剛這位校長不錯，聽完就知道我們重點放在哪裡，那是談的，我記得民國95年9月13日是我們第一次團體討論的時間，那一次團體討論大家來聊評鑑，聊評鑑是什麼？你看到的評鑑是什麼？你曾經經驗過的評鑑是什麼？你想到的評鑑是什麼？你看到別人的是什麼？都可以聊，聊了很多很多很多評鑑的東西，一個小小的技巧，一般來說在進行討論，我有上了一些這方面的課，第一個階段就是你看到了什麼？再來第二個，你的感覺怎樣？你看到了這些你的感覺怎樣？談完之後，我就問那如果是你來做你會想怎麼做？你看到這些可能是很好笑的，可能是很生氣的，可能不喜歡的，你的感覺是這樣的時候，我們一起來做這件事情的時候要做我們想做的，哪你希望怎麼樣的方向？我覺得那個是慢慢談，談到大家覺得說專業成長、專業發展是我們可以接受的，所以我們團體之後才會定調，在不斷談的過程中大家所得到的共識，這不是校長說我重點放哪裡就哪裡，也不是主任說重點哪裡，而是我們的團體希望把它放在哪裡，也許你的團體最後很希望是評鑑，說不定你們談出來校長就要配合往評鑑來走，我覺得是這樣出來的，不是誰決定的。剛剛我們課督有談到沒有評鑑，我要來之前我們處長丟了個問題給我：可是人家芬蘭沒有教師評鑑耶，我跟處長說：對，我同意。這也是我出去分享的時候，我希望一個理想境界，試辦到最後的理想境界評鑑是在老師的心裡面，有一天我可以不要依賴這些格式，而我隨時可以檢視我

自己，我覺得那是評鑑最高的境界，最高的境界就是沒有評鑑，但是我們還沒有經歷過那個歷程，我們現在還是要來努力，帶老師走了這個歷程之後，讓他能紮根之後，他就沒有評鑑，剛好要出來之前跟我們處長稍微交換一下意見，我們所交流出來的一些想法，謝謝！
國立台東大學汪教授履維：

謝謝很棒的分享，我想這是跳出更高一層次的想法。

台東縣三和國小王嵩逸：

汪教授，還有各位伙伴大家好，我來自台東三和國小，未來汪教授應該是我們輔導教授，剛才的巫校長是我以前的校長，我們學校也是小學校，全校只有九個老師，目前台東有試辦第一年、第二年、第三年，台東規模最高是十二班的學校，其他的學校幾乎都是六班的學校，我想請教以台東的環境如何將評鑑與學校其他業務結合？才能走出第二年、第三年，學校整體要怎麼去推這一件事情？不然可能今年我辦完，那明年我可能也沒辦法繼續再辦第二年，人員都換了，做很好，先做再講，可是做了又怕，可能成長的就是那兩個，可能這些業務拖垮了成長本身很想做的事，請幫我解答一下。

國立台東大學汪教授履維：

這個問題是問我的，剛才王校長這邊他們的做法，你就盡量設法融入每一位老師的想法，換句話說，在這個過程當中不管是評鑑也好，或者是專業成長也好，變成不再是行政的事，不再是校長的事，或者不再是主任的事，而是這是我們的事，我覺得那個觀念非常重要，不管是大型學校、小型學校，我覺得要讓教師專業成長首先變成是老師我的事，然後接下來同時變成是我們的事，接下來才變成是學校的事，換句話說，到最後學校反而是要被老師推著，說是我需要你給我更多的協助跟資源，然後學校可能更積極的去協助老師滿足他這樣的一個期待和需求，那樣的一個方向就會使得這個工作它可以永續的去發展，而不會變成我做第一年，第二年就沒有，有一些學校他之所以做不下去，因為偏遠的、比較小型的學校，會有問題，臺東和花蓮南區也一樣，協助過程我發現這些偏遠小學校通常碰到的問題是，外來資源較少，找不到人幫忙。以我做輔導委員，要去協助學校，也沒辦法天天到學校去一起座談，原先我也在學校當校長，我學校本身的工作很重，我還有大學的工作，這樣的情況下，我也沒辦法一天到晚陪著他們，在台北可能有不同的教授，可以輪流支援，我們這邊不是，我們那邊都要比較遠，尤其是去年還有綠島國中，那是全國唯一一個離島國中參與試辦，今年也沒有參與，他們學校都是年輕老師，年資最深的是教導主任跟總務主任兩位五年，幾位老師都很有熱忱，但是抓不到方向，沒有人去帶他們；像大湖他有非常好的校長，我可以帶老師提升，我學校內部就有資源帶老師提升。可是一些學校，沒有內部自己本身就可以帶動成長的資源，比較受到限制，這樣的學校裡，校長和

主任扮演的角色就非常重要，因為校長、主任就是這個學校向上提升重要的力量，換句話說，如果要讓這個學校能夠繼續走得下去，由校長、主任所帶領，產生出內部生長的力量是很重要的基礎，不能把期待外來的資源，後面就很不容易走得下去，校長、主任要多承擔，要多參與，陪老師一起成長，帶領成長。

教師專業成長大體上來說，它主要可以分成三個主要方向，一個主要的方向就是說對有一部分的老師來說，他自主成長的能力很夠，動機也很強的，而且他的需求本身比較獨特的，可能其他人跟他沒有相同的需求，在這樣的情況下，我們就會建議學校協助這些老師，我提供必要的資源，但是主要讓這個老師自己自導，它是自導式的一種成長，我放他去走他自己的路，這是一種情形。但是我們沒有辦法期待每個人都這樣做，而且我們也不期望所有的人都只有這種自導式的成長，因為自導式的成長它是個別化的，這個學校是一個團隊，所以我們需要團隊、共同、協同的成長，第一步我們要思考的是我怎麼讓這些協同成長就是他的工作，它是任務取向的，這種任務取向的協同成長基本上來說是幫他整合他現在學校的任務，現在學校要達成的重要目標，現在學校日常本來在進行的工作，國外很多他在推這些專業成長也好，評鑑也好，都是聚焦在這個老師他的核心任務，比如說他的核心任務是課堂教學，我們在做評鑑的時候，我需要蒐集他的評鑑資料就是聚焦在他課堂教學這個事情上面，而不是要廣泛的收集他各方面的資料，如果是那樣的話，那個老師的力量反而到最後分散了，他寶貴經歷的時間反而離開了教室、離開了學生，離開了他核心任務的時候，那一定引起反彈，因為你是加重他的負擔，如果我現在是在你原有的，老師在認知上認為是我本來應該做的事情，只是透過我們的協助他工作的品質可以提升，他的成就感可以增加，在這樣的情況底下就不會變成是他的額外負擔，可以是比較受歡迎的方向，怎麼樣去集中在這個部分，國外有一些學者提出來一些概念，把課程發展跟教師專業發展視為一體，我透過課程發展，來協助老師進行教師專業發展，課程與教學本來就是老師的任務，透過學校例行的課程研討，來促進學校的專業發展，也透過這個部分的成果展現，來進行教師的專業評鑑，這個部分就可以變成學校永續經營的東西，學校的品質、老師的士氣、老師的工作品質、學生的學習成就同時在提升，而沒有增加太多額外的負擔。評鑑一定要有紀錄的展現，紀錄本來就是可以做的事，如果我們設計比較簡單而有意義的紀錄型態，不是去堆砌大量資料，對老師來說就是累積他長期成長的重要基礎。看看三十年前，我第一年當國中老師時，我做非常完整的工作紀錄，到現在對我的教學還有啟發，甚至覺得當年的想法在今天看起來還是蠻先進的，也許今天我反而想不到。人的創意有時候是有階段性的。用一種協同的方式來進行專業成長。第三種專業成長的方向，它是由行政來主導的，以政策為取向，校長有校長的政策，教育處有教育處的政策，教育部有教育

部的政策，不管你認不認同，今天你受雇於這個機構，領了薪水，就要完成這個機構需要完成的責任，這個部分的專業成長，是跟政策取向有關，因此必須要行政來主導，不是由老師慢慢商量，慢慢商量可能永遠沒有結果，因為大家可能沒概念，在這樣的情況下，學校提供強力的資源，學校需要強力的介入。

我們大概有這三種不同的取向，它的運作方式是不一樣的，第一種自我導向是以老師為主，我們只是提供一些必要的資源，這個時候學校是完全被動。第二個是大家協同一起來創造，學校和老師是處於一個互動的。第三種型態，學校是主動的，行政單位是主動的，我來帶動、引進外面的資源。在這樣不同的情況底下，學校可以透過不同的方式來協助老師在不同的層面上共同來成長，我大概做這樣的一個回覆。

最後還有綜合座談的階段，各位還有未完成的疑問，可以在那時候再提出來。謝謝大家！我們特別謝謝兩所學校！

議題分組研討（三）－續試辦2年國小組〔C組〕

會議時間：97年8月12日9：10~10：20

主題：如何實施教學輔導教師制度

主持人：雲林科技大學謝教授文英

引言人：台東縣康樂國民小學

紀錄：蕭惠方

壹、 主持人致詞：

昨天下午潘老師的演講，大家發言還蠻踴躍。這個制度還沒推的時候，各試辦學校可能有不同作法跟想法，希望來自北中南東區的老師們都能彼此交流。我是嘉義大學師資培育中心王瑞璫，今天的引言人是康樂國小的校長特別推薦的李秀琴主任，相信她輔導教學的分享一定會帶給大家很大的幫助。

貳、 演講內容：

李秀琴主任：

洪教授及各位教育先進大家早，今天要分享的是第二年大家都會做到的關教學輔導老師這一塊，如果我有交代不清楚的地方，請大家提出指教！首先介紹我們學校，因為每個學校規模和文化背景不太一樣，適合我們學校就不代表就適合其他學校，本校只有十三班而已，學校老師二十幾位，老中青都有，各佔三分之一。所謂最老就是校長，但是資訊能力也最強，是位非常有能力的校長，學校坐落在台東機場旁邊，教師的流動率非常的低，學校原來組織是非常鬆散的，近年來培養了一個想法：「我們希望今天能做些什麼？好讓我們孩子明天能更成功！」因此，學校能凝聚共識緊密的組合在一起，在九十五年的時候，學校全部參與示範，如今第三年，所有的老師還是繼續自辦，甚至堅持第三年繼續示範。目前已進入有關課程輔導老師這部份，此制度最早開辦是在台北市九十五年度開始辦理，在第五年暑假再由各縣政府推薦示範學校的老師參加教學輔導老師儲訓，有了資格後，再到縣市的任何一所小學去輔導，然而台東縣市是非常狹長的縣市，路程遠近交通因素皆須考量。剛開始實施輔導教師制度，大家都在摸索階段，由受訓回來之輔導教師拍下自己教學的影帶，先帶著老師使用那些觀察工具，做教學示範，提供老師參考。

教學輔導教師如何和夥伴老師配對？又是面臨一個很大的挑戰，教師的人格特質、授課節數與領域是否接近，皆須考量。輔導教師要觀察夥伴教學，給他回饋建議，另外要共同檢視他教學的相關內容，最後要協助他建立個人的教學檔案。實務面上，幫他做觀察前的會談，給他教學上的建議與回饋，會談技巧部份，還透過一次週三進修學習成長。

在遴選教學輔導老師這部份，服務年資要滿五年，在台東這部份師資較缺乏，建議教

育部這個規定能因地制宜，西部地區可以強制規定五年年資，東部地區需要做調整。教學輔導老師的另一困境，就是夥伴教師的意願，廣為宣導真的很重要，盡量讓老師了解是在協助成長。同儕視導部分，二到三人一組，教學輔導主動介入，透過觀察前會談，教學示範，引導夥伴教師發現問題，協助老師專業成長。

輔導教師與夥伴教師之配對策略如下：公佈教學輔導教師的專長（如班級經營、課程設計等）檔案，在期末時由夥伴教師進行選擇，透過行政協助，調整共同對話時間及課堂的配置，對話時間的不足，也可透過教案的呈現來克服。

第二點教學輔導老師和夥伴老師互動方式可透過聯誼而更多元，如早餐的約會，協同教學方式也是一種互動等，希望透過上面的解決策略，達到這些效果，讓夥伴教師透過討論對話讓他更清楚自己的教學問題，然後輔導老師多方觀察之後呢，夥伴教室會更清楚自己的教學技巧，而且他會主動尋問你我這個地方做了什麼？你覺得OK嗎？而會更注意自己的教學技巧，也就是希望透過專業對話讓彼此共同成長，最後謝謝大家跟我們一起分享，我們在做教學輔導制度的過程之後的一些想法。

王瑞堦教授：

謝謝李主任，現在我們透過李主任的一些想法，看有沒有一些回響或是你們將來要做時預期會愈到的困難？有沒有要向他請益的？現在可以思考一下。有些校長「五十好幾」，很資深的校長且很有活力，在研究的過程中我也發現，只要是全校參與的都動得很快，成功機率很大；還有學校的氛圍與情境，是可以改善的。你們有跟其他學校學校區域聯盟嗎？
分享一：

我分享的是從我們九十五年試辦第一年開始，從非常多的討論開始，我們真的是分工在做，我們不只分組討論，分組後還全部一起匯整，找出一個規則來。在討論過程中，如果你的目標是成長，你用方便原則就是應付，所以我們要做的更扎實，就跟校長討論把速度放慢，本來他做九十五年重點示範的時候一年要跑完全部行程，可是在堅持既然要做就要扎扎實實的做好，所以我們第一年的時候，還沒做到教學觀察，第一年只是討論教學規準，那討論教學規準要討論到教學觀察要使用那些觀察工具，使用觀察工具時會發現問題，你不會用工具，你聽老師講的時候工具很多很簡單，用的時候反而不太會用，而且通常工具有時性有量化，什麼時間該用質性、量化，其實這些都要用觀察前會談去討論，這部分我們又要擔心有的老師不讓人觀察，又擔心觀察技術不好，會有所偏頗，那怎麼解決？那我們就去國立教育館去買錄影帶，觀察別學校的老師比較公正，不要觀察自己學校的老師，我們大概有一學期在做觀察，錄影帶觀察，先訓練老師教學觀察，這也是成功關鍵之一，要讓老師客觀會使用教學工具，我們都透過分組討論看錄影帶你有什麼看法？然後討論出

一致評鑑規則，這就是做教學觀察千萬不要買進的地方，如果買進會造成同儕視導的糾紛，所以我們安排一學期作教學觀察，教學觀察不是到班觀察，是錄影帶觀察。

參、綜合座談

王瑞堦教授：

主任有個建議就是從大家一起討論影帶的觀察，有沒有其他老師想要回應或討論的？那剛剛有問到一個問題你們學校有策略聯盟跟其他學校合作的？沒有！自己做！那剛剛他有提到同儕視導部分會有害怕部份，他是利用多人的然後自己安插進去然後在從旁協助，這個策略蠻不錯的，然後再來是強調教案部分，那像我們現在在帶實習生都會要求教案寫的很詳細因為是生手老師，也比較有時間進行。那像早餐的約會或協同教學，和他人協同教學是不錯的策略，提供了很好的經驗跟大家分享。

柳溝國小李老師提問：

各位先進大家好，剛剛談到會談的技巧部分，請您談談會談的技巧大概是哪方面？非常佩服，這關係到時候分組時，可以談出什麼問題，這應該蠻重要的，對大家很有用。第二個是剛講到輔導教師的角色，我們現在是第二年辦，有老師去參加輔導教師，回來後角色扮演跟之前同儕視導老師有什麼不一樣？還有輔導紀錄，是輔導教師要寫嗎？是一定要寫，還是說不用寫，因為之前同儕視導不用做這種東西，只要做教學觀察部份，請主任幫忙回答。

李主任：

其實關於會談技巧部分我剛儲訓回來的時候臨危授命，校長說你剛儲訓要跟大家談一下有關教學觀察這部份，那我在想有關教學觀察部分什麼比較重要的？我就想到會談技巧，通常我們在上初階培訓的時候，其實張教授一些教授會教我們會談技巧，其實不夠深入的啦！那是說不出問題的，那時候我為了要受這方面訓練，去國立教育資訊館找到影帶，影帶裡就有關會談技巧部分，當時我還不知道說影帶裡面有附逐字稿，我還透過影帶自己打逐字稿，就那個影帶怎麼問怎麼答，那我把他歸納成幾個向度，你怎麼引發做這個單元的主題，你透過這主題要怎麼呈現？你用什麼方式呈現？你要有脈絡的去問你的教學者，那你怎麼讓我知道你已經達到這目標呢？因為我要觀察我要知道你已經達成有效教學，所以你要告訴我怎樣才知道你的學生已經學會了，那這種東西是要反覆練習的，他不是一會就會，所以那時候為什麼我堅持要打逐字稿給他們，當你不問的時候，可以看我的逐字稿說，喔當時我問了什麼，你可以怎麼回答我，所以當時為什麼我要在裡面選擇焦點學生，你這焦點學生對老師而言是有意義的，譬如說我在上數學的時候，孩子什麼表情表示他已經懂了，我可以進到下個單元，或者說這孩子是平常行為就有問題的，那你怎麼看他參與

你的教學的？這部份是妳在事前會談的時候要跟老師談到的，那其實你不一定要全班都觀察，全班這麼多人有些時候是困難的，那我們希望焦點學生可以彌補觀察能力剛開始不是很足夠的時候，你至少可以先觀察他的焦點學生我們都是由淺而入深的，每個老師沒有這麼強的觀察能力，那你要去教導他怎麼簡化，那我們可以透過焦點學生簡化教學觀察部分，還有就是我們在做教學觀察得時候，我們還有發現一些問題，我們很執著使用一些觀察工具，觀察前會談討論說好那現在我們要用什麼觀察工具，我要觀察課程教學部份可是你一進觀察時那個教學老師很厲害，其實班級經營有問題，那你還要執著看你教學觀察那張表嗎？其實我會馬上改變，我馬上畫座位表，專注度，哪個不夠專注？我馬上改變我的觀察工具，然後馬上告訴他說，其實老師我覺得妳得問題不在教學呢，小朋友專注力不太夠，建議你可以幫他們換位置，看這兩個打又叉的，然後常常出現一節課出現十次玩東西講話，這兩個坐在一起也是，那其實你教學觀察目的何在？你要告訴老師成長嘛，其實他的問題不在教學而在班級經營，為什麼一定要執著用教學觀察工具？在觀察過程中你要變化，可是這部分老師也沒教過我們，我們上初階培訓的時候老師也沒有這樣教我們轉變，我們先說好，你觀察前會談就是要談這個，就是要用這個觀察，其實我的個性很不太乖，我一向都不認為，老師問題不在這為什麼一定要看這個，所以那次觀察完我就跟老師分享說，其實老師有時候要學會充電，如何帶孩子，在這過程中我的想法是，你在發現你在觀察的過程中發現這個老師的問題不在他想要成長部份，而是在你看到的問題，那你應該告訴他，我覺得其實你在教學當中很優秀耶！可是這部份有點小小問題，那你可以試著把這三個小朋友帶離開分開，那你的教學是ok的，那問談技巧這部份我有自己一套教學的過程，那老師等一下你有需要留下你的信箱我可以把整份的教學內容寄給你，那個會談技巧從觀察前會談然後觀察中、觀察工具到觀察後的會談包括他配合影帶，我是配合影帶在教影帶在教的時候我會講述他目前是在做什麼？這樣，那面對他問這個目的何在，那會談我在問你的這句話目的何在！那我配合影帶教學是一套，自己做的會談技巧。

網站上可以下載嗎？

李主任：

沒有，是我自己私人的財產。

柳溝國小李老師提問：

所以還是私底下索取好了。

李主任：

不是不願意分享，只是我沒有放在網路上，如果老師有興趣我是ok的，沒問題很高興和大家分享。那至於說輔導老師部分，我剛說到我不是很乖的人，他叫我要填輔導紀錄這

部份，你一填下去就承認自己教學有問題，教學有困難那為什麼一定要人承認自己教學有問題，不喜歡你只做我的夥伴教師，我寧可你有問題私底下來問我，那我們又可以省去寫的那些形式上寫的文件，那他目前規定我們說其實像上次教學輔導課規定我們要回去輔導，可是就這個部份要別人承認給你輔導，其實很難，但是我們都私底下有進行這樣的工作，就你有問題我們願意協助你，甚至我會做到說，你有問題我願意陪你去上課，譬如說低年級老師他上注音符號教學，我會故意跟他講說我跟你去上課，其實那個支持是很重要的，那他覺得妳常常跟他在一起，他會有安全感，所以去研習我都會陪著他去，順便自我成長，因為我也不太會教注音教學，類似這樣子，是共同成長的部份，那至於輔導教師要填寫什麼，你一填下去夥伴教師會非常不舒服啦！我們進來的目標就是要成長何必在意那些形式的東西，除非將來有規定你的教學輔導照片上一定要有夥伴教師那個時候，那個時候我才會勉為其難叫別人幫我背書，不然現在沒有明文公定一定要叫我們做這個的時候，我一定不會強制觸碰，這是實務上真的有為難的地方，但是我們實際上真的有進行這樣的工作。

王瑞堦教授：

謝謝李主任喔！他提到跟夥伴教師是一起共學教學長進，我覺得這是蠻重要的，還有就是關注在觀察得就是焦點學生，像我們在討論在寫班級經營的時候我們有些焦點學生，以這個為起點。還有沒有老師要提問的？所以我們第三年會做的很成功喔。

台東大南國小彭老師：

教授主任各位教育同仁大家好，我是台東大南國小的彭老師，我想請教主任喔，在推行輔導教師教學有沒有成功或失敗的實例？對，可不可以分享一下。另外我想貴校推到試辦第三年，所以在這年中不管成功還是失敗有沒有實際個案可以分享，因為我們還沒走到這邊，那我剛剛看一下，主任可能偏在輔導教師他的前置流程配對還有教學上一些配對，那我大概只有看到這樣，那個過程或結果像昨天報告國小他們是教育輔導報告出來那個輔導教師介入去協助成長，之後會再做一次觀察，那請問貴校有沒有做什麼不一樣的？

李主任：

不好意思，這個部分我剛說過我們第一年回來其實在做教育訓練工作，第一學期才開始觀察，觀察的時候其實我們不是用夥伴教師和教學輔導教師的關係去處理這樣的問題，所以其實我們不會碰到困難，最主要是因為沒有人是夥伴教師，也沒有人是教學輔導教師，我們其實很多東西前置作業要很扎實，後面的東西推出來才會很成功，因為他已經對你建立信任關係，後面才會水到渠成，成為你的夥伴教師，所以才說前面的作業很重要，其實你要讓人家卸下心防談何容易，尤其是自古文人相親，所以這邊我們不躁進的原因在這

裡，一但買進的話就像昨天的研討會有一個老師分享這個問題，然後回去我就分享這個問題，就說因為教學輔導老師回來我們要找老師給他練功，我覺得這是不對的，誰說教學輔導老師一定要有初任教師、教學有困難教師讓他練功，其實我們要很清楚我們的目標，協助同仁共同成長不要拘泥形式，這就是我們很擔心每一次都要我們用形式的東西，因為形式的東西出來會抹滅原來的好意，然後我們前面得工作都做的非常差，就像做教學觀察一樣可能很多學校馬上進到教學觀察了，可是我們也花一個學期的時間做前面的工作，那接下輔導老師我們也一樣也不敢貿然前進，我們會跟校長說不可以讓老師自己去承認自己是夥伴教師，因為沒有人可以這樣，除非他自己是積極樂觀的人，可是積極樂觀的人很難會成為教學困難的老師耶，因為他很容易就接納別人得意見，所以為甚麼後來我用同儕視導的方式去接近幫助他，那開始的時候他教案寫出來是精簡的兩三句話，我要去引發他去回答，他跟我說你看就知道了，我就覺得我看不知道耶！我就開始問他讓他學習會對話，他說那以前他有學過，那你要把以前學過的概念到現在的概念你怎麼延伸下來的，你可以告訴我嗎？其實這種東西你沒有辦法，到目前為止我的業績是掛零的，如果說掛零很難聽，事實上我們一直在做這個工作，但是做這個工作的前提是我們要不著痕跡的去協助老師，這也是我們要去考量的不去傷害老師，老師才會對這個教學團隊才有向心力，才願意走下去，其實這部分我每次走一走就去討論，我們要怎麼讓老師接受這種東西，怎麼感受到成長，其實就像校長說第三年一樣，我看你們身邊的人一樣忙的人仰馬翻，為甚麼我們學校很累因為我們學區社經地位背景不是很好，真的靠學校的老師在照顧學校的學生，我們學校都滿的，從我剛進去的時學生還不足，到我前三年學生開始超額，那現在開始少子化之後，市區學生都收不滿但我們學區都是超額，有一年前年還被罵到臭頭，因為那年市公所沒有把超額分掉，所以透過關係教育局也罵民意代表也罵，我們都是以先報到為準誰知道那年超那麼多，第一年超那麼多，那為甚麼會這樣得改變，其實是學校在改變老師也看在眼裡，然後相信你就會跟著你走了，為甚麼九十五年試辦的時候所有的老師就參加？因為他已經見證了學校這幾年得改變學校的努力，那也相信說的話那也相信你帶的團隊，我們才慢慢走過來，那這個部份為甚麼我剛剛跟你們分享，為甚麼不能躁進？躁進會嚇壞所有的老師，那你明明知道這很好的很 ok 的，為甚麼要急於一時我一定要一個形式，我就是教學輔導老師，輔導老師算什麼？對不對其實回過頭說，大家都是同事，大家互相幫忙，今天你讓他覺得他相信你的前提之下，你帶他是很快的很自然就學習到學到他就是你得夥伴教師，第二年可能會做到這部份，但是就我得經驗來分享，我是不希望剛開始的時候你就說我是你的輔導老師，你是我的夥伴教師，我們寧願透過同儕視導的模式慢慢的深入他的教學，然後進入他的教學領域你才可以去協助他，這部份很不好意思沒有回答到你的問

題，我知道，但是目前為止我們沒有正式的輔導教師和夥伴教師的關係存在，這樣子。

王瑞璵教授：

謝謝李主任的回答，就像剛剛回答他的輔導老師就是個引領者啟發者跟合作者，所以他不希望輔導老師角色真的是一個標籤，真的有在做實質的輔導工作就可以了，那我們可以看到他們學校辦學風格的改變，剛剛在他結束的時候說把學校都改造了，變成很搶手的學校。在座很多承辦的主任那將來要負責這個業務，有沒有要提問題？或者不是輔導老師的，之前遇到的問題也可以。

雲林縣古坑鄉山峰國小教導主任高慈雲：

各位老師好，我是雲林縣古坑鄉山峰國小教導主任是新手也是菜鳥主任，我剛聽到李主任在講非常敬佩，因為我擔任教導主任工作學校又不大，然後又兼人事，我自認沒有辦法做到像你這樣，因為我已經自顧不暇，萬一我擔任輔導教師這工作的話，我可能沒有辦法做到像您這樣，我不知道像主任您是怎麼做時間規劃做時間切割，看你做成這樣子真的非常值得我學習。

李主任：

其實我非常汗顏，每天工作到很晚，然後每個禮拜六、天都是工作，其實每天都是工作那就是用時間來彌補自己的笨拙，說真的如此，那真的用時間換來的，因為學校工作很多，像我這次從七月份開始辦教師甄試兩場，然後八月份我們要辦初階培訓，所有的安排，目前又要閱讀訪視其實那個工作多到人家可以安排出國渡假，我都沒有，其實有時候你遇上了，你真的不做事前的工作，老師真的就會停擺，譬如說做教學計畫這部份，台東縣今年又更改了要用課程計畫書的方式上傳，我們都要老師設計課程，我知道西部學校有跟廠商合作，廠商設計好就直接交掉了，但是我們真的是在做，我們老師真的有設計課程的能力，做主題課程，那這部分我可能也比較體諒老師，比如說要設計教學教育課程，我在事前會先搜集有關教學教育相關的放好在資料夾讓他們選用，也把不錯的教案讓他們去參考，我就跟他們分享說我這裡有教學教育相關的課程，那為什麼要設計這個課程，我會讓他知道其實是有法源依據的，那法律規定要設計的，那他要規定要設計幾節，因為他規定六節，那上學期三節下學期三節那有關教案的相關內容，跟事前功夫事我幫他們做的，我就幫他們把資料蒐集起來，放到資料夾你去參考存開，好，純參考不能照抄，因為資料是我去蒐集別人來的，所以主任這個角色可以給老師多少服務，在你的能力範圍以內可做的，我都盡量做，這部分我花了很多時間，包括專業訓練還有蒐集會談技巧資料，國內外的資料我大概蒐集大概三四天的晚上，我都在學校工作蒐集那些資料，但是你看到老師的成長，就會值得的。因為一個人的辛苦換得老師的成長，我覺得值得，但我必須犧牲自己的家庭

孩子，這是我常常很內疚的地方。

嘉大教授：

果然在座的各位也要相當付出，像李主任付出非常多。以雲林來講因為我剛好是雲林的輔導委員，舊庄國小也是小校他們也有分校，所以小校跟大校公文量是一樣多的，一人當多人用，常聽小校的老師在分享，但是還是有辦法克服，唯一的方式就是不斷犧牲奉獻，可以再向主任請益如何再做服務，我觀察到如果全校做初階培訓的好像就比較容易運作，所以另外的方式就是讓校長去承接初階培訓的研習，也許剛好讓全校老師來做，那主任是要付出蠻多的，我跑很多學校，其實主任都會事先做規劃工作，大家想要的共同格式做整理，那老師來做的時候非常容易上手，那各位承辦老師承辦主任要付出很多心力。

新竹縣合興國小教導主任李玉婷：

教授，還有李主任各位教育先進大家好，我是新竹縣合興國小教導主任李玉婷，那我有幾個問題想請教李主任或教授或在場的各位，那就是第一點主任剛剛有提到不要建立分明的輔導教師和夥伴教師，利用同儕關係，那其實我們學校也這麼小，幾乎全體參與，就全數老師都參過加初階研習，那這個機會他怎麼不知道你是輔導老師？

李主任：

其實這是我辦一年來的感覺，其實我們是想說因為我們沒有正式的輔導教師在去年，那我們都利用同儕團體，那我覺得最重要的是那位老師的心態，這是我給大家的一個感觸，因為我暑假有去參加輔導教師的研習，其實我們有分同儕小組的話，其實是老師的心態，其實他怎麼不會知道輔導老師你是誰，老師心態沒有打開的話，輔導老師會受到很多挫折。

新竹縣合興國小教導主任李玉婷：

那第二點我想請教的是，因為我們學校剛好參加輔導老師受訓的話剛好是兩位主任，那我們知道主任和教師之間雖然不是敵對關係，但難免會有防備之心啦！那就像以前我還沒當主任之前，我也覺得行政的很機車，那現在當行政你也會覺得你很機車，那我在想說沒有所謂的我們行政一定要去當輔導老師，那主任剛好也是輔導老師那可不可以提供我們相關的意見，要怎麼把陪助，協助或自己一定的成長，我要怎麼做讓老師覺得行政，就是你又是輔導老師你又是教導，那他一定覺得你的協導一定又是希望會協助相關教導的業務推動。那第三點想要提的是其他的各位夥伴，就是我們學校人數很少大家都不會發表相關的意見，所以在我們主辦試辦的時候是全數通過全校老師都參加，那我們在討論規則的時候，就會像說像我們講話比較大聲的，不是很強勢就是說會問大家有沒有意見阿！大家就沒意見說好好就這樣，就變的說你這個規準是校長主任在主導，其他老師可能不是沒有意

見，像剛主任有講到像你們分組討論全校來匯整，那全校只有九個人也不用分組就坐在那邊討論，只是在討論的時候就不會有意見產生，那所謂產生的指標就是老師想要的嗎？那去年我一直在思索這個問題，那去年我一直在思考我應該怎麼做，那這延伸到另外一個問題，就是所謂教師觀察部分，因為學校小那校長立意也是好，那既然全校人數就這麼少那在作教師觀察的時候，評鑑推動小組包括校長還有幾位成員，沒有課的時候可以一併過去看，那老師一聽到說，我的輔導老師要進去看已經三條線了，既然校長、教務主任還有其他委員是不是也要一併過去？那我在想說校長也參加相關的研習會比較了解說這些要怎麼推動的話，因為我發現來參加校長都是親力親為，那我們校長也有參加可是我在想說要怎麼拿捏分寸，因為剛開始的，我可能跟老師說下學期我們先排幾個教師觀察的，那大家都還蠻 ok 的，那校長有空或其他委員會一併過去看，那你就發現大家都一條線，那主任可以給我們一些小撇步，解決相關的困境？那很多問題不好意思。

李主任：

對話的分享的文化其實在我來這學校我就說過，我們本來是非常鬆散的組織後來為什麼會緊密組合在一起，那個對話的機制是一個關鍵，怎麼讓老師說出來，剛開始我們學校老師都不說就像你們這樣，大家都這樣沉默不語，沉默不語的原因有兩種，一種是不知道怎麼說一種是怕說錯話得罪人，那我以前是大砲型的，就不知道在說話中得罪人，後來在這環境中調適，那我建議校長說，我想看別人教學可是別人都不給我看，而且不好意思主動告訴別人說你給我看一下，我想要學習看你教的怎麼樣，後來我偷偷的告訴校長以後每個週三研習我們就排分享，那分享老師就把你這學期教最好得課程拿出來分享，譬如說你閱讀課教很好，你就拿出來分享，這樣周三進修時你就開始學習跟同儕分享，譬如說我帶打擊樂團，那我覺得這個地方做得很好，本來他們打擊都不會，豆芽菜也看不懂那他們怎麼把這群菜鳥變的可以表演，那老師一定很想知道，就像很多家長說的你怎麼把這些庸才變天才，那他們一定想知道你怎麼帶，那我就會做這樣的分享，其實老師在分享的過程中老師會學著把最好的表現出來，那何嘗不是一種成長，透過這方式慢慢講老師就不怕講話，其實你要有些技巧引導老師去講話，其實要有壓力才會成長，其實都怕像我坐在這裡，都會怕，其實那是慢慢訓練出來的，你給他機會機會他就會說了，那規準得地方你們校長和我們校長有點差異的地方，他不參加我們過程得討論，我為他為什麼你不參加？他說我參加你們就不敢講了，他知道說老師有一部分畏懼是因為他，就像我們在選規則的時候我說過方便為原則，我們選擇作得到的自己做得到的留下來，覺得自己做不到很難的就刪掉，可是這規準到校長時，我們在討論準則的時候有點問題，開會時就會討論，試辦目的想要成長可是沒有運用這種方法去篩選規則，會達不到目標，所以老師就覺得不好意思了，那

我們重新再來一次，這時候我們校長是不參加規準討論的，他避免給我們壓力，那你要提醒他：「校長，你在這裡我們不敢講話啦！」

新竹縣合興國小教導主任李玉婷：

如果真的沒有辦法改變之下，那我們要怎麼樣規準符合我們的目的？

李主任：

這可能跟校長人格特質有關，我跟校長說，你在這裡我們會害怕，那其他我們校長會替我們考量，他怕我們會不敢說話，他會故意退席，讓我們暢所欲言。在教學觀察部分，其實我覺得這部分真的會出現對老師沒有安全感，那時候我們要做教學觀察的時候也是跟老師開會討論，你們覺得老師直接進入班級去看還是用錄影，選擇你想要錄影就錄影你想要老師入班觀察得就用這種模式，所以我們讓老師有安全感都尊重的，我們才會實施，不會說教學小組直接去看，這不是大拜拜不要去湊熱鬧。有時候要考慮當事人在什麼時候會抗拒，那我們能事先預防的，在行政上幫老師考量，所以教學小組這部分我們是不介入的，甚至同儕老師如果沒有空去參加參觀的話，我們也接受你在觀察。你說他怎麼不知道你是教學輔導老師，他當然知道，可是因為我們是用同儕視導我們不是用教學輔導，所以現在我只是你同儕視導的成員而已，我也是受評者你也要評我啊！我們是站在同等地位，他們才不在乎你是輔導老師，只是你的談話比較有深度一點，他的談話過程中沒有辦法像你一樣深入，這樣，態度是主要的關鍵，你要謙卑你要低下，你要常跟他說或許你比我更好，你說說看，他如果說到很不錯的，你要說「這我怎麼沒想過，你可以解決你自己問題」，所以態度是能讓人接納的主要關鍵。其實我說話很快常給人家壓力，所以我告訴自己講話要和緩、聲音要小、要謙卑，這部份是個性很難改變，我會提醒自己不要給人家造成壓力，所以謙卑低下是我跟老師合作的關鍵，然後這也是張教授跟我們上課部份，他說要不要成長要看誰的意見，是要看觀察者還是受觀察者意見？那我就跟他說我覺得是以觀察者的意見為主，為什麼？觀念改變作為，當你不認同你需要改變的時候，儘管我是觀察者我說這有問題你會改變嗎？所以我只能我要尊重你的意見，當你有天想要改變的時候我再讓你改變，所以關鍵影響作為，我是覺得說不要讓他有壓力，有壓力他絕對不跟你做下去，所以這地方我就用尊重我會尊重你的意見，你覺得說這可以那目前為止我們做到這裡，你不要給他很大壓力，最後會決裂，他不在相信你在跟你做，所以這部分我都尊重不管你做得好不好，可是這樣不代表你是對的，只是尊重你自己想法因為觀念影響作為，當你沒有辦法改變，當你不覺得這東西是對的時候你要改變他行為那是不可能的。

王瑞璵教授：

剛有提到指標問題，其實指標是可調整的，如果你們跑過一遍指標是不合適的可以修

正，那談到觀察部分其實校長沒有受過觀察訓練，甚至家長委員，他現在推到家長委員，那還是不能進去，觀察和觀摩是不一樣的，所以我有特別強調，所以可以以這種理由拒絕校長近去參加，還有沒有？

台中市惠文國小施政姿校長：

「不好意思我是台中市惠文國小校長，我們學校是相當的大，我們是最大一間學校，我是從不到兩百人學校調到三千多人學校，多一個零而已，但這個零意涵相當嚴重，因為實在學校老師一百六十一個，你實在很難說每個老師非常優，而且老師調動機制調到這個學校要適應這個文化，所以我跟老師說你們沒被家長告狀我是不會去看你的教學得，我只要巡堂走過去看看沒問題就好了，但是一但你被家長告狀抱歉我會進班觀察，那這我會先跟老師說，我是不告不理的，但是告的話我一定會理不然得話沒有善盡輔導責任，雖然我沒有參加輔導教師研習但是家長有意見，兩次以上我一定會進班觀察，但是我跟老師說你不要緊張，我一定會先講你的優點不會只講你的缺點，這是我的看法，因為小學校我待過，小學校真得很好帶，我在小學校認為市政府一直公文就試辦九年一貫課程，全校老師沒有一個敢反對，那我到大學校這個試辦專業教學評鑑很好，我就跟主任我們來做看看，因為全校老師這麼多，我希望老師都很優質不要每次到編班我就煩惱很多，因為有人就來關說我們那年級要給哪個老師教，三年級要挑哪個老師，這還不打緊外面安親班直接幫他們排名，你孩子在這班上，這老師很差耶，你為什麼要上這班，我就跟老師說我們真的要共同成長，不要給外面安親班做排行榜，像這樣不好，像第一年我想要辦的時候我們主任就全校開會，要試辦的請舉手，當然全校是沒有人舉手，那一次我是蠻生氣的，第一年就暗殺掉，那第二年我就學乖了，因為門檻只有二十二個，過了一年以後有的人開始喜歡我了，就開始去找平常會跟我聊天的那幾個，就各個擊破，連我加在一起就過了門檻，過了第二年就開始試辦，第一年開始辦就跟教師會溝通，這二十二個人要做就成全他們不要反對，我知道教師會有意見，因為他們一直很緊張說我們教師分級制是多年，到了今年九十七學年度我們還續辦，再來我就不用去拜託了，就自告奮勇的人來參加，有時候大學校文化跟小學校文化不太一樣，這是我的看法，那李主任你放心家裡的孩子老天會幫忙看的，那因為我孩子也很自由，自己高興發展就好了不要給他太大壓力，因為你以後不一定要跟爸爸媽媽一樣的成就，因為每個人不同命，一運二命三風水四積德，所以讀書也不是最好的一條路，謝謝大家。

王瑞堦教授：

我想分成兩個層次討論，第一就是學校的經歷，第二個我們在做這個政策，我們在做這個政策其實我的想法還是終於他原味他是促進老師專業發展，那當時就說有受過教育訓

練的人進去有一環，應該不是針對行政委員而是針對家長代表，那家長說我也要看看老師教學，那我就可以到處去看了，那還是掌握原則有受過訓練老師，那行政人員有受過訓練也可以進去到班級，那剛剛校長所談的是經營部份，如果這老師已經被告狀了而且也觀察到有問題了，那以行政方面要進去了解，那這跟教師專業發展評鑑是分開的，我們還是讓他終於原味的話，老師在做的話會比較信服，那我們有看到大學校的辛苦，大學校我有幫忙做視導，他們教學研習分成兩大團，也要尊重少數意見就為那一大塊辦了一個研習，為教師專業發展辦了一個研習，那我就看最痛苦的是教務主任，跑來跑去，謝謝校長。

在座有許多校長其實當了行政之後，尤其是教務主任你們就是邁向校長，那我在學校上課校長就跟我抱怨說，就他在當老師的時候就一群夥伴跟他非常好，主任呢？還好；當校長的時候高處不勝寒，都沒有人來跟他講話，他覺得很孤單，他最快樂的時候就是到教戰所上課，因為大家又開始跟她聊天了，希望將來不要有這種情況，不過難免！因為校長還是要有校長的一個權威。

李主任：

其實教學組長這部份還蠻鼓勵做行政的主任去參與，這樣你更能掌握概況，那你更能去協助老師這個部分，其實當行政人員你不能了解這個工作內涵，其實你沒辦法幫他全方位的考慮到，那你行政教學輔導老師也有一個好處，因為你課務比較少那你跟老師對話的時間就多，那其實我當行政兼輔導老師比及任老師更容易多了，因為我課務上的安排就會比較輕鬆，一搬就是七到九節課而已，那這樣我們有更多空堂要跟夥伴教師對話，感覺這部分我們可以全力配合他不用他來配合兩個人時間上不用搭配這麼辛苦，其實在行政上妳有受過他整個訓練你會很清楚他整個脈絡，那你要協助更為容易。

屏東縣豐田國小校長：

大家好我是屏東縣豐田國小的校長，這次來是純聽啦，因為我來豐田八月一號就任，所以豐田第二年辦理，到目前為止不知道辦了什麼東西，今天來是我們主任派我來的，他說校長我們學校在作這區塊，你沒聽過你去，好吧我就過來了，那這兩天我聽了很多也很感動老師主任們的努力，剛剛聽到校長部分，趁校長不在的時候趕快去討論，我當校長是這樣做，之前的學校我沒有辦，但是我很想辦，我覺得我們老師成熟度不夠，也是說向心力不夠，我就按兵不動，我從其他地方來帶我花了一年的時間，跟老師建立情感，因為我發現學校的老師跟行政很疏遠，非常疏遠你報告什麼討論什麼都不講，可是一散會之後就一直講，知道這情形之後我就私下到各班級跟老師聊天，知道老師想法是什麼，直到第四年離開我做校務評鑑，我們學校成績特別好特優，本來是成熟度可以辦了，那我就請屏東縣校長去作教師專業評鑑發展分享，讓老師聽過這區塊再來做，沒想到調了學校。讓人覺

得不錯有在做，那因為我看一些資料不知道問題是什麼我願意去了解，做這方面努力，積極介入的話老師們又要講了，就關心啦！就校長的角色很尷尬，我是這樣看如果我的主任成熟度夠，我就放手讓他做，因為之前的學校有三處，那教務和總務是老手就放手讓他做，那訓導是新的我就慢慢帶著他做，那回響還不錯，校長是要去觀察不要每個主任都一樣態度，你要去觀察看。那主任不希望校長去參加規準的討論，因為我也有當過主任我建議可以私下跟校長談，先跟他談學校達到哪個歸準會比較好，你認為學校要怎麼做，那有個前提，你主任要很了解老師心態成熟度，以及可以做到什麼地方你要先了解，有個標準在那邊然後你在跟校長談，如果校長說不願意你要去說服他，你要去感動他校長你要怎麼做會更好，所以主任要有辦法去說服校長，校長很固執他就是要這樣做，那主任講的很理性又有道理我想他會接受，這是主任要了解老師能力成熟度才能先談，那我當校長只要老師願意付出，像李老師這樣付出我都心存感恩，常常鼓勵找機會跟他們聊，我學校我都利用寒暑假時間看全校小朋友作文簿，我剛去老師們很生氣，其實我是一番好意，了解哪個老師作文教的好，週三研習請他來上，那好的老師我就跟督學報告，給予敘獎或獎狀，所以老師了解校長是這態度而不是指責，所以他們也了解。所以各位老師主任，校長真的沒有比較壞，如果真的以學生為優先，我想校長會願意，所以李主任你的辛苦我也可以感受到，我也依路走來都是這樣，不過我還是覺得自己的孩子還是要跟他談，自己的孩子真的也要跟他成長，我有四個小朋友，成長過來他們也跟我感情非常好，所以校長的角色、人妻的角色、媽媽的角色、媳婦的角色都要兼顧這是靠你的智慧，謝謝大家。

王瑞堦教授：

很好的分享與示範，也分享行政領導，應該是很多主任邁向的目標，因為女性比較多，環境裡面還是照顧孩子是女性的職責還蠻多這樣的，所以要克服的部分心有戚戚焉。還有嗎？

台北市國語實小校長：

各位教育先進早安，我是台北市國語實小校長，因為剛剛前輩校長報告，他們都覺得在校長歷程非常辛苦，當然有成就，所以我也來分享，輔導教師部分，從台北市試辦到現在，本來做了五年就不能在做要試著淘汰，但是因為教授一直跟我們學校合作所以他不忍心幫我們淘汰掉，所以我們繼續推展，我在國語實小只有一年，在這一年中我發現到教育實小在專業成長和教學部份，老師非常優質所以他獲得老師專業發展的優質獎，今年也獲得教師優質獎，我們的做法跟很多學校大同小異，但是我是覺得很重要的是主任在推展的時候要了解老師心聲，我們學校對當教學輔導老師非常嚴格，所以你要當教學輔導老師，是非常不容易的，我們本來可以推薦七個，就想說誰有資格參加這樣的訓練，最後只取兩

個，我是跟他們說應該鼓勵他們，但是我是覺得希望優質更優質所以管制很嚴格，那就成為一種榮譽或是專業上面他會覺得有這種能力，所以你要當一個專業的輔導老師部分不是很容易。那學校怎麼推廣這一塊，學校規模中型大概六十四班，教師大概有一百五時個左右所以一定有要幫忙的老師，我們也不敢指定怎麼樣，所以初任老師一定參加，第二就是第一年進到我們學校的老師，這兩位就是我們基本會員，再來就是自願覺得自己希望成長的，當然不多每個人都覺得他自己很行，所以自願不是很多，最困難的是需要輔導的老師，種老師要怎麼讓他進來是最困難，要怎麼不著痕跡的，所以這塊我們就透過主任，夥伴組成輔導團體，去參加不少老師研習第一個是相見歡團體，專業這部份設計是對話部份每個禮拜的對話時間，幾乎每個禮拜安排專業成長輔導老師，新進老師初任老師都會安排，最基本的像國語實小國語文一定是要做很好的訓練，才知道你要進入這職場來要有先備知識，你要準備好了才能當老師，可是畢竟還是在現場還是要去磨練，所以借助輔導老師更為專業部分引導我們帶動我們新進老師、初任老師或需要幫忙老師，那這大概是我們做的方向，那大家會質疑輔導老師跟我們在教師專業評鑑上做的有何不同？有人在質疑可以請教授解釋，昨天我們有說評鑑有評鑑的意義和規則在，輔導老師比較用夥伴老師的觀點在幫助老師，我這樣解釋不知道對不對？兩個似乎是相輔相成的老師，我們學校在去年開始帶專業高等評鑑部分，所以剛剛開始，那輔導老師做比較久是比較好啦！那學校規模有很大關係，學校比較小學校的氣氛或要達成這目標比較容易，我是從小學校來的，所以就有學校文化這種問題存在，大學校比較困難，一個學校比較難達到這目標，所以我在那間學校從老師組長主任到校長，規模是有點大一百零四班，學生大概三千多人，所以我知道有他難度，要獲得教師二十多個同意一堆有的沒有，那門檻很難達到，到學校有他經營的困難，最後有個感覺就是校長你不要來，我們討論就好，其實校長都是從老師來的，老師也當十年，主任也當五年十年了，應該他三十歲當校長老師，也有他的十年，所以我在這邊要講說校長一定了解老師心聲，不過換了位置就換了腦袋，這個應該是我們校長在處理行政事務或老師問題是應該去考慮到的，我不曉得有沒有例外，那就跟校長講的沒有關係，但是有些人會有戒心啦，但是校長有置前的能力了解有些東西要怎麼做，那有些我們試著放給他們討論，有些規準部份其實校長不要去堅持一些東西啦！應該在討論過程中參與，也是個參與者啦！不一定要從領導位置去，在教育上面大家一定在水平上面去發展，而不是說從校長上面去，這是我們在學校制定規則時也是大家在討論大概要幾條？我說至少要有兩三條吧！有些人覺得兩條就好，只選兩條大概看不出來他的成效，你可以大概可以提示一下也可以看看，討論三條吧，五條會形成一種共識，因為這機制沒有強迫的大家都是志願，有意願的最主要是自己願意專業成長部份，我知道這才是最重要部分，我知道我們

所有夥伴非常辛苦，尤其當主任的，那種真的很辛苦所以非常感佩各位能利用暑假到這邊來，然後承擔這些業務，國語實小到這邊有來兩位，所以我帶梁老師他今年新接課程組長，我要他來了解到底怎麼運作，那我想接這工作壓力蠻大要怎麼帶領起來，大概要做專業成長，在這非常感謝大家，謝謝大家辛苦。

王瑞璦教授：

學校就是一個團隊，可能在不同角色裡他有他的重要性，他扮演角色切入觀點不一樣，我覺得溝通很重要這是在擔任輔導老師或專業發展認為溝通很重要的，那剛校長講到尤其新任教師或新進教師很重要的，尤其是我們實習生剛進到我們學校或是剛調動的老師從A校到B校，兩個組織文化不一樣，其實要花很多時間了解這組織文化，如果有人來幫忙他真的是很棒，剛校長有談到我有在做行政研究，那有個校長在A校大家都當他是老爺爺非常和藹可親，到了B校大家都離他遠遠的意見都跟他背道而馳，然後位反對為反對，他常常坐在大樓樹下沉思，所以不管什麼工作從A校到B校換了情境之後，是會改變要調整的那當老師也是一樣，那其實張老師他在跟我發展幸福島，已經做蠻長時間，也許在北部落實蠻多，我覺得是很多可以借鏡，那我再把棒子交給李主任」

李主任：

剛我回應實小校長部分，那個規準部分其實我們常常會迷思，我們做不到刪掉其實那時候我們也有犯同樣問題，我那時候建議可以先留下來，可以不選用他來做觀察但是暫時留下來，一般一個項最多有A-7到A-8都有，你全部刪掉只剩兩點下次等你成長到一個程度想要又要花一些功夫來討論規準，所以這個時候我都建議說暫且留下你不用的，這次教學觀察我只看A-3，然後看B-2選兩項看，不一定全部要看，我們也不是全能，沒有辦法一節課裡全部都看，所以我覺得說讓老師說事前觀察會談，我們只看A-3 B-2，那這些規準暫時留下不要全部刪除，其實要為往後鋪路，你暫時留下但是成長到一定程度的時候，你越看越精準的時候你可以一次看很多向度喔！所以規準部份建議暫時用不到，不要輕易率性把他刪除。

王瑞璦教授：

這場次到最後大家熱烈發言，不過好像不能讓大家暢所欲言，會後還要繼續討論茶敘可以進行，謝謝大家。

議題分組研討（三）—續試辦3年國小組（D組）

會議時間：97年8月12日09:00-10:20

主 題：如何實施教學輔導教師制度

主持人：國立海洋大學許教授藤繼

引言人：台北市中山國民小學李校長柏佳

紀錄：李燕惠

壹、主持人致詞：

許教授

李校長、各位親愛的教育伙伴大家早安；很高興有這個機會來參加這樣的活動。首先簡單的自我介紹，我是國立台灣海洋大學教育研究所、跟師資培育中心的教授，大概於民國87年就參與了台北市發展性教學輔導系統的研發。當時在做這個輔導專業的時候，是由張德銳教授、還有台北市的中小學校長、主任、跟老師一起參與的；其中有一位校長就是在座的李柏佳李校長，請大家給他一個掌聲；為什麼會提到這個，因為當時做這個專案的時候，其實有兩個方向產生很激烈的辯論。一個是「教師的發展性評鑑」，當時教師發展的評鑑比較取向績效導向；另一個方向比較被忽略，也就是老師都一直被要求的較多，被支持、被協助的較少，所以當時就希望能夠研發出一個系統，先幫助老師在教學上做一些發展。後來經過非常激烈的辯論之後大家同意應該先提供老師協助和幫忙。所以在民國87年開始推展發展性教學的輔導制，透過這個系統去幫助老師做專業發展。

民國94~95年的時候到美國加州大學參訪，發現他們也在走一條路，我們和他們走的路是一致的；他們做得很成功，該校主任告訴我們成功的原因：鼓勵學校老師參與、學術研究的支持，更重要的是行政制度的支持。也就是說行政制度的支持、學術研究的加入，跟學校教育同仁的參與，才能讓制度發展越來越好。他們呈現的數據，在美國的老師，不是一畢業到學校就是正式老師，他們有兩年稱為初任教師、或者稱為適用教師；兩年之後沒有通過評鑑就不能留下來，他們說在實施這個系統之前，兩年之後通過留下繼續當老師的不到百分之十；透過這樣系統去協助初任教師，留下來的比率高達九成。

所以，台北市除了研發這個系統，也希望建立成為一個制度，所以後來建立所謂的「教學輔導教師制度」。不只是透過學術的研究、學校的參與，更重要的是有一個自主性的支持。目前台北市從民國91年開始試辦，在試辦的過程中，因為我本身也是教學輔導老師導師制的輔導員，在學校裡發現學校老師非常喜歡而且每一年都要審查，有的學校之前辦因為經費有限就沒辦法繼續，他們說即使沒有經費他們也要把它成為一個學校的傳統。個人覺得這樣的系統事實上是對老師有幫助的、可被接納的，所以在這些年的經驗裡，台北市很多

學校積極參與，特別是中山國小因為校長本身就是這系統的研發參與者之一，相信今天他的分享絕對不是只有理論，在實務上一定會相當精彩。

因為我們這一組的時間總共才八十分鐘，剛剛徵求李校長的意見，他表示等一下就發表四十分鐘即可，另外的三十~四十分鐘他非常希望各位能夠踴躍做雙向的互動來進一步做研討，我們以熱烈掌聲歡迎李校長。

貳、議題研討

李校長

謝謝，我和許教授算是老朋友，十年前就一起辛苦奮鬥；剛才在私下也跟幾位伙伴聊天，當年在做發展性教學輔導系統時，曾經黯淡一陣子、好像快吹熄燈號、快打退堂鼓了，後來仍再接再厲發現老師慢慢能接受了。「教學輔導教師」簡稱「教學導師」，這套系統應該算是第二套；第三套是教學檔案系統、再過來是教學導師、再來是人際溝通及行動研究一系列的教師專業成長。剛才許教授也提到這套系統是全部從美國引進的，當時我就向德銳教授建議，無論如何一定要本土化，不能讓老師一開始就感到害怕，誤認為就是要考核老師、評量老師、追究老師的責任等等，須從支持和協助發展的立場為中心點。

「教學導師」它是我們整個「教師專業輔導」系統裡非常重要的一部分，也是我們所謂資深教師、或者是師傅教師。藤繼教授他本來是小學老師，如以教師專業成長來看，他是最鮮活的例子。他本來是松梅國小的老師，未曾當過主任、校長，他以教師專業發展為本質，不管是博士論文等都一直在專研這區塊的東西，最近他也在做一個研究教師專業領導，一直在為我們教育奮鬥！

回歸主題我今天做簡單的經驗分享報告，等一下提出與大家共同探討。以台北市試辦為例，我知道有很多縣市可能沒有辦法像台北市這麼齊全，不可諱言的台北市在人力、物力真的比其他縣市還要充裕；所以它走得比較快。其他縣市也不必擔心，因為台北市實際發展過的經驗當中，嘗試過蠻多挫折和錯誤，特別是發展性的經驗可提供做為各位的參考，不必再重新走那一條路。

老師為什麼要專業？鳥在飛翔，可是你知道牠們怎樣快速定位？快速降落？快速找食物？這是牠的能力。老師是不是也要有專業的能力？我們常常說：「人類是萬物之靈」，其實人類是無法生存的動物，因為我們僅靠腦筋！昆蟲怎麼蛻變？鷓鴣怎樣在水中掠取食物？突然間頭和嘴巴要向下或是腳先向下？如果腳先向下牠大概都抓不到魚。有些魚鵜牠就是用腳抓魚、鷓鴣就是靠嘴抓魚，都有牠們一套專業的生存法則。腳尖平穩的落水或者直接切入水面也不太一樣；大白鷺要驚起飛離水面？覓食或者要逃命，都有牠一系列的動作，且已經非常專業化了。我個人是鳥類協會的資深會員，所以我很喜歡用鳥來做比喻；

貓真的是九條命嗎？才怪哩！牠哪來的九條命，只是牠有非常輕的肉墊，貓從樹上要翻滾下來、或不小心掉下來，牠會很快速的翻轉。昨天觀看到水上芭雷及跳水運動，在空中翻轉我真的很佩服、嘆為觀止。貓也是一樣，當牠快要掉下來時，能很快速的翻轉、快接近地面時貓能夠四腳著地、且牠有很厚很厚的肉墊保護著幾乎都摔不死。那為什麼稱展昭為怪貓、御貓？因他有像貓這樣的功夫及能耐。雁群牠們要飛越千山萬水，每年定時的遷徙靠什麼？雁群的遷徙有牠們群居生活、一起互動、一起成長的模式，我常常跟學校同仁說，我們要學習雁群裡面有頭雁、大雁、有資深的；而教學導師就類似大雁，他輔佐小雁、較弱的一起飛翔。不是每一隻雁能力都很強，太弱的會飛不到目的地自然淘汰，雁群最可貴的是牠們互相幫助、互相鼓勵、互相教導、互相扶持。

當老師要有哪些看家本領呢？要自立自行、要有教學能力、要有人際關係、要讓學生景仰你、要誠懇待人、要與人為善，老師到底要有哪些能力？還有哪些待成長的呢？其實老師越來越受社會高度期待，再也不像以前是教室的國王，班級就像我的王國一樣，現在通通被打破了！您是一位專業的教師嗎？個人認為一位專業的教師應須具備下列條件，例如：發展性的輔導系統、製作教學檔案、良好人際關係、班級經營的能力、教學行動研究、接受教師評鑑、指導同儕或者說夥伴教師這整個循環，就是我們教師專業發展必經之路。

今天跟各位談的教學導師制度，其實是其中的一項。最基本的發展性教學輔導是我們過去所做過的，怎樣推行教學導師制度呢？第一：從現況來說、第二：從成長的績效、第三：實施的策略、還有面臨哪些困境，不是任何一個制度一推出，馬上就可以被大家接受，都會碰到很多的困擾、挫折、困頓，當然現在教學導師還沒有完全推廣、完全被大家接受，可是仍要繼續向前行。

教學導師簡單來說有適度的必要功能、專業基礎、領導角色以及定位，我今天分六大項跟各位來說明。教學導師其實是個資深績優的教師同儕，資深而且績優；如果只是資深大概對老師沒有任何的幫助，也沒有辦法去指導人家，應該是資深加上績優，一定可以當個領導者。台灣早期推動“協同教學”，大概這一次九年一貫課程綱要才開始提到，其實協同教學早於民國 48 年 50 年代就開始推展，不過那時候沒有落實。所以協同教學在我們台灣就沒有辦法做得很好。教學導師就是協同教學的一部分，台北市政府教育局為增進這樣的教學效益，從民國 91 年開始設立教學輔導教師也就是教學導師制度。

張德銳教授認為教學導師是同儕互動、成長的歷程。德銳教授很重視過程中專業的成長、相互的成長，因為教學導師之輔導是每一個人共同的，不是只有單一個教學導師要負全責，包括被輔導者、行政都要一起負責，所以是完整的歷程。教學導師是教師的分工、不是分級，到現在我們仍不敢貿然實施分級，也怕老師為具備能力，就要分級、評鑑、考

核、資遣等等，都是很不恰當的。

教學導師主要提供資深優良教師，有時間從事助人的專業服務，包括退休老師、校長。現在很多退休校長、老師都被聘為榮譽督學、專業督學或者是其他專業方面輔導的督學..等等，主要目的希望仍具有專業能力的退休人員當志工回饋社會。教學導師主要協助新進老師提升品質、減少摸索的時間，當然也包括教學有困難的老師；不願意稱“不適任教師”，大多稱“教學不利者”。其實不適任或教學不利者，顯然在教學有某些困難，但自己沒有辦法解決、突破困境，就有必要協助他。這是教育界跟其他工作領域不太一樣，外界是自然淘汰，生意做不好就關門，但教育界中不希望用這種方式，希望透過大家互助合作，合作是很可貴的美德、情操；所以合作支持教師、讓教師能夠成長，若還是無法改變就不能怪誰了，就按照不適任教師處理囉！

這是藤繼教授最近在做的研究，他認為「教師領導者」是包括：實習輔導教師、學年主任、學習領域召集人、教學輔導教師、輔導團輔導員、學校教師會長等，這些都是教師領導者，教學輔導者當然是其中之一；教師領導者利用同儕之間彼此互相幫助、成長，這專案研究會給大家更大的幫助。讓大家瞭解不是只有校長說的才算數，校長高高在上做職務領導、做威權領導、做他的校長領導，同儕和同儕之間也可以互相幫忙，這也是一種領導、一種教學的領導。

教師制度為什麼要設置？必要性在哪裡？一、教師領導的發揮：讓資深教師有發揮的空間，當然也是團隊學習的修練，也就是所謂的第五項修練中有一項是團隊學習成長。科技的整合應用不再是傳統的教學領域，包括資訊科技和科技的整合。因為有教學導師這些資深老師在旁提醒夥伴教師、讓資淺教師有成長的動機會。在學校裡，我對資淺的老師平時很少直接指正他們的教學等相關事務，我會透過教師會、透過資深教師，來做提醒或協助的工作；若以校長身份恐會造成教師的壓力和憂慮，老師和老師同儕之間能夠彼此促進成長，動機是非常好的。還有雁群文化的影響、協同教學的教導、全社會對教師專業的期待。另外，即將修法的教師績效的評鑑其實是必然的；教師法已經送至立法院了，但因為會期改了可能會重新再審。最後重要的是少子化的後續效應，大家都面臨減班，減班到最後怎麼辦？優良的教師無法繼續進來、新血無法補充，原來成長困難或教學不努力的教師怎麼辦？可能將面對這樣窘境？你不進步可能就會面臨淘汰。所以，少子化的後續效應對學校是一個很大的衝擊。

教學導師設置的必要性：

1、教師領導：指教師同儕之間的教學經驗互動、教學技巧分享、教學心得交換與教學專業能力的相互成長。

- 2、教學領導：早期運用於協同教學，和目前課程統整與群體教學之見解不一。依照貴研究之定義顯示，教師領導者過於廣泛。
- 3、教師領導植基於學習型組織的團隊學習
- 4、雁群文化在學校教育之應用
- 5、科技整合帶動教育的整合：20 世紀末期科技高度分工與專精，科技整合反而是對分工與專精的匡補闕疑。教師領導是針對「教育視導、教育評鑑、教學考核」等等的補救，目的在促進「草根的、自我的、內部的」專業成長，也可視為教學科技的整合。
- 6、推動教師領導的理由，不外：減少抗拒教育改革、增進組織氣氛融洽、建構自我成長模式、落實教育專業自主。
- 7、推動教師領導應突顯的重點或特色：至少應包括是群體成長而非群體停滯、是正向發展而非負向沉倫、教學實務。
- 8、教師對評鑑、視導與績效考核的主觀排斥國內奇特的學校文化，對外 部評鑑視導與績效考核的排斥，阻礙教師專業成長。

簡單的講“雁群文化”在談學校文化中都會提到“煮蛙文化”，大家都不希望我們是在溫水裡面的青蛙，因為慢慢加熱沒感覺，等到溫度到一定程度時，已經跳不出來，被煮熟了。台北縣周錫瑋縣長用“煮蛙文化”來比喻現今該落實的環保工作。學校文化影響組織運作甚大，尤其是行政領導與課程領導，不同類型組織文化特色如下：煮蛙文化— 不感知潮流也無改革行動，慢慢被淘汰而不自知。螃蟹文化— 組織中的成員各行其道，互不相讓，非社會性。猴子文化— 成員或領導者慣用舊思維，不知其然也不敢突破。老鷹文化— 強者生存、適度淘汰，強者獨行勇猛，弱者永遠落後。土虱文化— 有熱情活力的人，進入平靜之團體，引起騷動但未必帶來生氣。雁群文化— 學校像雁群，有不同資歷與不同思維步調的成員，被不一樣文化的人從中拖累步調慢了，不論雁頭多強，多想往前，速度總還是會有影響。群雁文化的基礎「雁行理論」強調的是團隊合作、輪流領導、激勵同伴和互相扶持等四項內涵。在學校實施的教師領導，其實就是雁群文化的應用。

教學輔導教師的定位在哪裡？教師專業成長過程中，「整體教學觀察、精進教學能力、統整教學檔案、教學行動研究、親師生人際溝通、群組協同教學、教學導師輔導、輔導管教學生」等等系列的項目活動，都是專業成長與發展的必要過程。教學導師制度是其中重要的一環，也是同儕互動專業成長的重要關鍵。我個人非常喜歡雁，雁和鴨是同一科的。雁群變成“人字形”“一字形”飛翔時，當排頭的第一隻一定是頭雁；人字形的飛翔是最省力氣，突破風阻、利用氣流上來帶頭轉彎，其他跟著轉彎。

教學輔導教師到底有哪些功能？

- 1、協助服務對象瞭解與適應班級（群）、學校、社區及教職之環境。
- 2、觀察服務對象之教學，提供回饋與建議。
- 3、與服務對象共同反省教學，協助服務對象建立教學檔案。
- 4、在其他教學性之事務上提供建議與協助。

教學導師可發揮哪些功能，協助接受輔導教師發展外，對自己也產生協助、對不適任教師處理過程中一定有一個輔導期，在輔導期當中通常會用教學導師來幫助他，找出問題所在處協助他。我的學校也倡導學年經營、學科經營，這是一個教師群族互相成長的經營。以目前來講知識管理的時代，坦白說教學導師應該當知識長這樣的角色、地位。在這些層面上，它是一個教師自我成長的社群，他們有一個學習的平台、有一個社群，這樣學校才能慢慢的專業化。

教師領導者的角色，在同儕互動與教學輔導過程中，教學導師可能扮演下列角色：

- 1、輔導者：資深或績優教師，對夥伴的專業輔導。
- 2、示範者：資深或績優者以身作則，作示範演練。
- 3、引導者：資深或績優教師，指引專業方針重點。
- 4、協助者：夥伴教師需要協助時，及時伸出援手。
- 5、評鑑者：指出夥伴教師的優缺點及其改進之道。
- 6、學習者：和伙伴教師亦師亦友，並且共同相長。

教學輔導教師的基礎，教學輔導教師在教育專業方面，必須具備的基礎，可分為下列：

〈一〉形式要件：臺北市教學輔導教師設置方案規定

- 1、八年以上合格教師之教學年資。
- 2、具學科或學習領域教學知能，並有四年以上教學經驗。
- 3、有擔任教學輔導教師之意願。
- 4、能示範並輔導其他教師教學，提供相關教育諮詢服務，協助教師解決問題。

〈二〉參考標準：各校甄選與審查時之參考要件

- 1、具有豐富的任教學科專門知識。
- 2、具有課程設計的能力。
- 3、具有良好的教學能力。
- 4、經常且願意做教學示範。
- 5、具有人際溝通的技巧。

6、具有開放、包容的心胸與人格特質。

7、其他教學輔導知能。

發現台北市審查越來越嚴格，像我的學校申請十位到最後只同意七位，我的學校有一百零一班；其他中小學大概只有三、兩位，甚至只有一位通過。因為教學輔導老師非常少，所以最近建議把全台北市具有輔導資格的教師建立資料庫，放在市立教育大學；如果其他學校有需要協助，可申請這些老師支援。唯一比較困難的是從外校借調老師，彼此之間的默契比較不足、時間上調配比較不方便。

(三) 整體要件：

教學輔導教師的專業能力，至少要在下列八項有優質的、具體的績效。

- 1、整體教學觀察
- 2、精進教學能力
- 3、統整教學檔案
- 4、教學行動研究
- 5、校園人際溝通
- 6、群組協同教學
- 7、教學導師輔導
- 8、輔導管教學生

教學導師怎樣的成長及進步呢？台北市有一套設置的方案：遴聘→甄選→儲訓，這是在學校階段；儲訓是由學校呈報給教育局，教育局審查後再由教學中心進行儲訓，至少要參加三週的儲訓。最近教育部好像縮短了台北市比較嚴謹；經由聘任後成為學校的教學導師，當然可以減課但要隨時協助老師成長。遴聘的幾個原則：要考量學校裡的任務需求，優先考量沒有兼行政工作的老師。很多老師常認為，再怎麼報名都是主任、組長參加，輪不到老師參加；最近的趨勢是教學導師以一般老師優先參加，仍有名額負責教務的教學組長、教務主任才參加，推薦的考量以未接行政工作的老師優先參加。各校在安排教學輔導教師時，宜考量教學輔導教師之任教科目（學習領域）、年級、教學準備時間、人格特質等，儘量與服務對象相近為原則；一般來講，以普通班的教學為主，其他科目比較少除了一些特殊的需求之外。

張德銳教授（2008, 07）認為，

設置教學導師之基本原則：

- 1、由學校自願申請並經一定程序審核
- 2、教學導師自願性從事教學輔導工作
- 3、教學輔導強調教師同儕間的互助模式
- 4、教學導師以協助教師為旨不涉及教師評鑑
- 5、教學導師應具有較多教學經驗及技巧
- 6、教學導師應具有熱心助人的特質及意願
- 7、教學導師仍然擔任教學工作。

教學輔導教師的成長：

(一) 教育局設置方案規定

- 1、校內定期工作檢討會
- 2、積極觀察教學並實施輔導
- 3、定期追蹤研討會
- 4、不定期參加研習會
- 5、校內及教育局成長課程
- 6、六年換證再進修

(二) 中山國小之專業成長規劃

教學輔導教師專業成長規劃具體內容：

1. 個別成長：包括閱讀專書及心得寫作、教學省思及成長紀錄、群組行動研究、全校性的進修研習與分享活動。2. 團體成長：包括教師群組專業對話、同儕教學觀察、小組讀書會、教學工作坊、合作式行動研究及校外參觀訪問。

今年我的學校有八件行動研究入圍、入選感到很高興，這是老師的團體成長，這也是學校要規劃的。

教學輔導教師的成效：

(一) 張德銳教授指出，九十學年度在師院實小推展成效

1、教學導師大多肯定制度之用意 2、教學導師認為能獲得自我專業成長機會
3、服務對象大多亦表達受協助之需 4、服務對象認為有益於教學成長與改進

(二) 九十一學年度試辦學校增加甚多

計有：西松高中、芳和國中、誠正國中、師院實小、國語實小、民生國小、永安國小、龍安國小、石牌國小、光復國小等十校。此後每年約十餘所，九十六學年度增加為二十五所。

(三) 張德銳教授（2003-2008）調查顯示，普遍肯定此制度及其優點為：

- 1、教學導師與夥伴教師對彼此互動方式、互動頻率、互動品質皆感到滿意。
- 2、有半數夥伴教師表示該校有接受過訪視輔導小組所提供的教學錄影服務。教學錄影服務對於夥伴教師的教學成長有所助益。
- 3、教學導師制度能「協助建立學校同儕互動文化」、「協助教師進行班級經營」、「協助教師解決教學問題」、「協助教師進行教學省思」、「協助教師增強教學能力」、「協助教師持續專業成長」等。
- 4、教學導師制度可促使教學導師及夥伴教師「更能覺察自己的教學方法」、「更加積極參與專業成長活動」、「與同事間的人際關係更為融洽」、「對於教學更有信心」、以及「增加校長及同事對我的支持度」。
- 5、大多數受試者認同「教學導師制度能協助留任優秀教師在學校中繼續服務」此一功能。
- 6、絕大多數的行政人員願意繼續在校內推動教學導師制度；大多數教學導師願意繼續擔任下一年度的校內教學導師；多數夥伴教師願意繼續接受教學導師的輔導和協助。

同儕的互動和評鑑視導，比起行政視導還有效、還更能被人接受。各位不知有沒有發現，現在督學到各校去，以台北市來說現在主要是做政令宣導而已，不像以前那樣看老師的教學，以前督學做教學視導，往往說的不是教師能接受的、甚至跟教育原理相反的；現在督學已經完全改變型態了。坦白說同儕的視導比外部的視導還容易被大家所接受。

教學輔導教師的實施缺失：根據張德銳教授調查指出有下列缺失。但是，大多數是「行政安排配合與技術問題」

- 1、教學導師與夥伴教師任教科目未能配合
- 2、教學導師與夥伴教師任教年級未能配合
- 3、夥伴教師未接受足夠的職前訓練
- 4、夥伴教師在職成長課程不足
- 5、雙方配對時間較晚，互動起步較遲
- 6、相見歡活動安排較晚，缺乏暖身的時間與機會
- 7、雙方缺乏共同互動討論的時間
- 8、限於人力校方無法對教學導師及夥伴教師提供足夠行政支持與協助等問題
- 9、夥伴教師接受輔導意願，影響實施成效。
- 10、由於是試辦，因此對實施方式不慎熟練。

教學導師實施策略要好，教學導師制度的好處要傳達給老師、激勵老師、支持老師，常跟老師做趨勢宣導，例如：少子化的趨勢、學校競爭時代的來臨、反映整個社會對老師教育品質已經高度的期待。就台北市而言，這幾年家長對學校老師教學非常高度的期待與關注，希望老師做的更好。當然先期先準備具有教學輔導系統的受訓、及教師檔案的受訓、教師評量的試辦。中期要懂的教師輔導的進階、教學觀察也要進階；後期要準備做行動研究、做介入輔導、做經驗分享，然後在正式參與，階段性的一個一個來這八個順序一個一個來進行。

教學導師實施策略理念與行動同步、方略與成長並行。

- 一、制度傳達：教學導師制度的理念傳達與接納。
- 二、推動策略：行政積極的配合與鼓勵措施並行。
- 三、趨勢宣導：少子化效應與學校競爭時代來臨。
- 四、反映與情：社會對教師教學品質的高度期待。
- 五、先期準備：教學輔導、教學檔案與教師評鑑。
- 六、中期進階：教學輔導進階、教學觀察與輔導。
- 七、後期整備：行動研究、介入輔導與經驗分享。
- 八、正式參與：教學導師、教師評鑑與教師輔導。

教學導師面臨困境：

- 一、人員素質不齊：具備八項整體專業知能相當難，顯然各校人員不完全具備。
- 二、行政支援有限：與教學導師有關之業務相當多，行政能量有限支援也有限。

- 三、激勵因素不足：現階段誘因不大，教師危機意識不足，專業成長動機不強。
- 四、配套政策不明：教育部與教育局政策略有不同，配套措施顯然不多或不明。
- 五、學校文化因素：學校中成員特性使然、觀望、等待、排斥與積極者相衝突。
- 六、專業知能未定：教學導師制度實施雖有六年，試辦期甚長但專業知能未定。
- 七、家長期待不明：家長期待輔導教師之功能，處理不適任教師多於教師成長。
- 八、成長動機欠缺：學校教師中夥伴教師之成長動機，顯然無法呼應制度預期。

教學導師繼續向前行

- 一、配合實施：教學輔導教師與教師專業成長評鑑、教師分級及不適任教師處理，應配合實施。
- 二、相輔相成：教學輔導教師之校本成長與同儕互動，其績效不易認定，應配合外部視導評鑑。
- 三、加緊腳步：教學輔導教師制度與整體專業成長速度與幅度，應積極追蹤輔導建立卓越績效。

教師評鑑已經納入教師法的修法，雖然遭遇很多阻力，可是同儕互動的教師導師制度，可緩衝這樣的阻力。為什麼同儕互動的老師教學導師可以緩衝這樣的阻力？老師很擔心一開始就要做績效評量。事實上成效滿不錯的，大家將它列為專業評量的要項，如果很多學校都願意試辦的話，對老師的成長一定有進步，我簡單做這樣的報告。

許教授

謝謝校長非常詳細的說明。接下來的時間我們就做一些雙向的互動，大家來自不同縣市、不同學校；學校條件背景都不太一樣，如果學校內要實施這樣的制度，你會想到什麼？歡迎各位就您所想到的問題，能夠提出來做討論。

參、綜合討論

台東縣康樂國小李校長：

主持人、還有李校長我服務於台東縣康樂國小，剛剛聽到李校長報告讓我對實施教學輔導教師制度有更清楚的瞭解。談到配對的問題，一般來說初任教師問題較小，我不知道在中山國小裡情況怎樣？其實學校裡的老師教學有困難的，才是比較麻煩的問題，不知中山國小裡是否有類似這一類的老師？如果有您們在安排教學輔導老師的時候，是透過怎樣的方式安排，讓教學有困難的老師，他願意來接受教學輔導老師的協助和輔導呢？謝謝。

李校長：

我學校那麼大當然會有，去年就有三位其中有一位是調動進來的、還有一位是大家都不認識她、她也不認識大家；她也不敢提出來。94年到任後一直提倡學年經營，把整個觀

念給學年主任、學科經營給各代表。唯一學年主任主動與她交談，她才會講些話；她教學經驗已經五年，應該具有足夠的教學經驗，唯一的缺點就是聲音很小、對數學科教學一塌糊塗，在應用驗算時學生還教她。如這樣的情況，她又不肯提出來，到最後是因家長跟她對立時，她沒有辦法跟學年主任說，向這樣的老師困擾我將近一個學期。

後來我們用三個方式，第一個：是由教師會會長先與她溝通、談一談，同性間較好溝通。第二：學年主任、第三：隔壁的老師慢慢的與她溝通，因為家長不滿的人數越來越多，並請她參加教學輔導導師制度，因當年學校未有教學導師制度，但已經試辦教師評鑑由幾位資深的老師去告訴她，甚至先進行試教給她看，讓她明白課程內容的重點何在、該如何進行教學。她第二個弱點就是沒辦法掌握班級秩序，也沒辦法管理學生大聲喧亂的問題；就算用麥克風也是一樣，會怕被家長提告，我們就透過這三種方式來幫她忙。

到了下學期她煎熬了很久，提出留職停薪一個學期。今年重新回到學校擔任科任老師，我們安排一位與她同學年的老師去幫忙協助她。早期她是拒絕的、排斥的、不敢接受我們的協助；到最後她主動向校長提出要求，要有教學導師協助她進行教學。就如同她想要成長的動機，她面臨了今年若再教學不好的話，校長也無法協助她；因為家長在檢視、考核著她，因為家長從非專業的角度來看她，學校將無法伸出援手留住她。

為什麼舉她為例呢？因為這是個鮮活的例子，第一是由自己提出來的、第二學年主任幫助她、第三教師會協助她，還有她旁邊的同儕。為什麼我一直提這兩套系統：教學跟發展輔導和輔導老師呢？如果教學導師能夠做的好，坦白說對行政減少很多的意外事件，也讓老師自己專業成長。簡單說明之 謝謝。

許教授：

不曉得李校長這樣的說明是否可以，不要客氣；如果覺得還有疑問再提出來。事實上從這個例子，我前年剛好在國科會做了一個初任教師的成因與輔導的專案，當時發現在輔導的過程大概可就三個大的面向來講，輔導重要的三個面向，除了教學專業面向外，至少對初任老師的心理面向支持協助是非常重要的。面臨學校內、家長的壓力和焦慮可以給他一些支持這部分是很重要的。如果第一次破功後，她就會產生陰影；最後一個是社會面向，每個面向底下還有些細節，這是我聽到這案例想到的。

雙園國小何校長：

主持人許教授、我們引言人李校長、還有各位教育前輩大家好；今天真的非常高興李校長能夠到會場來和我們分享關於台北市在實施教學導師制度的區塊，我們學校今年進入第五年試辦，誠如李校長剛所說的剛開始各校都在觀望，但是當大家逐漸瞭解到這套制度對老師在教學、班級經營上的好處後，各校陸陸續續該如何積極的來參與。因此，今年雖

然是第五年的試辦，除了在經費上也刪減了，那是因為太多的學校申請，所已經費就down下來了。除了經費減少外，包括送老師到陽明山研習的人數也減少了；所以說一個好的制度應該在起跑點就投入，誠如現在教師發展評鑑一樣，本校也是第一年就參與試辦，97學年度算是第三年試辦，我一直以這樣來鼓勵老師們，剛開始對制度要有前瞻性，當您看到未來走向時，尤其是教師專業發展的評鑑，現在大家在起步的時候要拿初階、甚至於拿進階的研習都很快，但是一旦制度全面啟動時你要參與這樣的學習機會可能就少了。

針對於教學導師這樣的一個系統，我們學校實施的情況剛剛也有前輩提出來如何做配對，以本校來說我們的配對是以年級、或者是領域別，因為這樣的方式對於夥伴教師或者是輔導教師，在有限的時間要做深入會談會比較方便。第二就是行政的支持是相當重要的；其實老師在意的是參與這樣的制度，行政給多少的支持，在排課方面我們是希望能夠將夥伴教師和輔導教師，能夠有半天的共同時間，讓他們做為教學或班級經營意見交流的時間。甚至於學校全部參與這樣制度的老師，包括夥伴教師都能夠有共同的時間進行面對面的意見交換。所以原則上本校選擇在星期五的下午，因為禮拜五只有高年級下午有課，所以在學校排課方面阻力就會比較小；對課務方面行政一定要大力支持。

再來就是教學導師，以台北市的制度必須每年要有十二個小時的進修，進修的時間也皆需行政方面的規劃。除了參與陽明山教師研習中心的研習以外，校內大概要規劃到六個小時的研習，當然包括夥伴教師研習..等等，都是行政要支援的。以台北市來說，夥伴教師與輔導教師制度做的較快、制度也較健全；除了教學輔導教師必須上陽明山十五天的研習外，今年改為十二天以外，夥伴教師在參與這個制度前，必須有一至兩天到陽明山接受研習。這當中他就會告訴夥伴教師，身為一個夥伴教師在這套制度下，應該有哪些做為？讓彼此都能深刻的瞭解到制度的運作，才能將整個制度落實，這是目前我們學校以及台北市教育局的一些作法。當然回歸到學校裡，最少每個月要安排一次共同會談的時間，如：午餐會報時間，如果經費充裕時，可以讓各小組自行運用不同方式，如：校外喝下午茶不拘任何形式，讓老師能夠在輕鬆、愉悅的氣氛下進行面對面會談，提供給各位參考的。

許教授：

謝謝校長的補充提到這個部分，我就想到我之前在台北市輔導的經驗；配對、組合這個部分事實上是個很重要的關鍵。在配對組合時可以分省思面和實質面，省思面就是技術層面，可能在配對的過程會考慮到任教學科、還有年級時間；在實質層面要考慮的是到底輔導老師和夥伴教師之間，他們的特質跟意願、需求、信任關係是不是能夠建立。

尤其是信任關係的建立是非常重要的，也是一個成敗的關鍵，信任關係怎麼建立？剛剛校長提到的要有一半暖身的階段，暖身的階段可用不同的方式和活動來提供。我在台北

市輔導的學校裡，有的學校剛開始是又上而下，也就是行政部門安排，這種方式通常會產生一些問題；後來改為由下而上可是又下而上也會產生一些問題，有時候老師不願意擔任的時候、又碰到困難了。後來有些學校採用上下交互，所謂上下交互是什麼？不急著馬上配對分組先做暖身醞釀，先將欲參加這樣活動的所有老師，歡迎他們參與、先讓他們瞭解制度，先做聯誼性質的認識。透過聯誼活動中彼此瞭解、以及對教學的想法；活動中就會出現議題而進行對話，這些活動也不見得要用很正式的方式進行，亦可透過校外聯誼、踏青、餐會等活動方式進行。透過這樣的方式彼此互動、互動中有深刻理解、瞭解彼此是否適合，再讓夥伴教師嘗試的去跟可能配對的老師多接觸，也試著去瞭解教學輔導教師願不願意來幫助我，這是一個雙向的意願問題。

當然除了意願外，他的風格是否是我能夠接受的，另外配對過程中會牽扯到輔導老師、跟夥伴教師之間本身條件關係組合型態、互動型態及進行方式。如果教學輔導教師是比較資深優良的教師，夥伴教師是初任或實習教師，建議可用專家式的組合方式。所謂專家式的組合方式，教學輔導教師會比較多的教學指導建議，甚至提出一些事例給他做參考，這時候初任教師或實習教師會在最短的時間，學到過去前人努力的成果，他的進步會很大。如果兩者年資相近彼此也有些想法，鼓勵他們在配對時用合作式的型態進行；而合作式的型態包括：課程教學中有問題進行討論，過程中一同思考如何解決問題，想出解決方法後一人執行一人評量事後再進行討論，看想出的方法解決了問題有多少？再討論、再修正，直到問題獲得圓滿解決，有些行動研究的意涵在其中。

第三種是靜止式的方式，如果教學輔導老師已有二十幾年的教學年資、很資深的，夥伴教師也有二十幾年的年資，也許可採用靜止式的；也就是說教學輔導教師幫忙協助蒐集資料，不對教學表現做任何的建議或評論，只提供資料讓夥伴教師自己闡釋。

配對除了剛開始怎麼組合？組合後要採怎樣的型態運作都是需要用心考量的。整體而言，要達到這樣仍有三個要件：一、新的關係要建立。第二、訓練，要能適當的訓練，特別是教學輔導老師一定要訓練。第三、支持，特別是在學校裡面的校長、和行政同仁的支持這是非常重要的。例如：排課問題沒有挪空出共同時間，導致無法實施只能利用放學後的時間；而國內的放學時間又不同於國外的時間，國外放學時間是下午兩點半，放學後他們就可以進行教學輔導教師的會談。當然他們會談大概一個禮拜一次；一個月會有一次教學入班觀察，輔導老師的課就會有代理教師來代課，國外的案例而言，事實上是比我們充裕很多，所以國內時間上要能方便的話，行政人員的支持是非常重要的。

李校長：

對於行政人員行政人員的支持兩位都談的蠻多的，我覺得不管是校長、或主任對老師

的關懷是蠻重要的，行政人員的主動關心、付諸行動也很實際的。我到中山國小的第二年從十五、十六個人提升至一百三十人通過初階，在中山國小辦了兩期研習，我請教授到學校來因為人數實在太多了。舉此例乃為說明行政並沒有很大的特別經營，如果真的去關心、推動、宣導這理念，其實老師還是聽的進去。第三年在做教學檔案系統，我再鼓勵老師提出來，當然校長於三天研習、儲訓間，付諸行動的落實關懷老師自然能感受到。

許教授：

相信仍有些夥伴心中仍有些想法或問題，但因時間的關係今天的研討只是一個開端；建議各位如果學校資源有限，從非正式的方式進行同儕之間的協助，透過這樣的形式去改善學校內的氣氛，我常在中小學的輔導過程中，常聽學校同仁在建構輔導制度時，希望他去做學校內萌發的種子，學校不只是工作的地方、學校更是一個學習的地方、更是一個同仁支持成長的地方，這部分可從非正式的方式經營起。今天李校長從教學輔導教師的緣起、重要性、目的、教學輔導教師的遴選條件、還有產生的活動、及實施的成效、和限制做了很詳細的說明；我們以熱烈掌聲來謝謝李校長。

李校長：

謝謝各位。

議題分組研討（三）－續試辦國中組〔E組〕

會議時間：97年8月12日09：00-10：20

主持人：國立東華大學張德勝教授

引言人：台北市立內湖國中曾文龍校長

紀錄：劉書菁

壹、主持人致詞

國立東華大學張德勝教授：

曾校長、各位先進夥伴大家早，很高興有這個機會跟大家碰面，先作一下小廣告，海報上面是國立花蓮教育大學，但其實國立花蓮教育大學已在今年的八月一日完成它歷史的時代使命，跟臨近的東華大學合併，所以現在開始我就必須要更正成東華大學的老師。其次，今天最主要的重點，很高興邀請到內湖國中的曾校長，來分享如何落實教學輔導教師方面的議題，剛才在會前和校長聊了一下，知道他們學校在台北市整個大環境下，九十二學年度就開始推動輔導教師制度，後來教育部也推動教師專業發展評鑑制度，所以這兩件事就整合得非常好，但是對不屬於台北市或是過去沒有機會試辦有關教師輔導制度的學校，這是個非常好的機會，可以跟曾校長請教，今天安排的時間與校長討論後，決定有十分鐘的時間請曾校長說明內湖國中這近幾年推動的情形，然後跟現場的夥伴做交流，我想就藉著各位夥伴的手來歡迎曾校長。

貳、引言人報告：

台北市立內湖國中曾文龍校長

張教授、各位教育夥伴早安，今天看到各位精神就是不一樣，大家睡的好嗎？有沒有因為農村體驗太寧靜、枕頭的軟硬度失眠的？我想今天是難得的機緣在這邊，這次大會給內湖國中的主題就是「學校如何實施教學輔導教師制度」，我先把我們的現況與脈絡背景先跟各位介紹一下。

內湖國中在教師專業發展評鑑是第三年，今年是跨入第三年的試辦，在教學輔導教師這一塊向教育部申請是在九十六年，今年是第一次，我想大會希望透過我們初辦的經驗來做互相間請益與分享，請各位多多指教。

第一個就我們學校的部分，我想這邊有很多來自台灣各地的好夥伴，我把學校的現況跟各位做個介紹。台北市立內湖國中在內湖科學園區，最近內湖科學園區不管是在教育媒

體或國家經濟發展裡都是非常重要的指標，學校面積大概有 4.3 公頃左右，在台北市寸土寸金的環境中算是非常大，自然生態非常豐富，我常說內湖國中孩子最大的幸福是因為它可以享受自然，能夠跟中南部風光明媚的學校一樣可以聽到鳥叫、蟲鳴聲，在升旗時可以看到白鷺絲和南雀環繞，其實這是台北市是不可多得學校。學校在九年一貫開始的時候就積極參與各項方案及整體的提升，曾榮獲教育部九年一貫標竿學校，當台北市在推展資訊教育的時候，我們也積極參與，從初級的種子學校到中級的種子學校，到最後成為資訊種子典範學校。九十五年台北市推出優質學校的時候，學校就積極參與，所以在九十五年榮獲臺北市優質學校行政管理、課程發展、校園營造優質獎、教育部友善校園績優等殊榮。在實施教師專業發展評鑑的時候，我們從九十五年到九十七年，一直到今年第三年的試辦，這中間我們也積極參與精進教師課堂教學能力的方案，我想學校的文化背景，如果對老師有正向提升的教育部方案，或是對老師在教學或者整個教育文化有正向提升的教育趨勢，本校都積極性的參與。在這我跟大家報告一下，內湖國中在是怎樣在什麼的背景之下參與教學輔導教師，因為內湖國中在九年一貫推動的時候從前任校長以來，我們就開始推出教師聽課觀摩，從那時開始包括校長到各教室或教師在各教室，從聽課的部分開始一直到教室的教學觀察，所以我們是自己先 run，在校內先 run 這樣的系統、形成這樣的氛圍，這樣大家彼此間能夠找到一個夥伴，能夠找到互相支持的同儕團體，所以因為有這樣的部分，在九十二年教育部推出教師評鑑的方案時候，他的分享氣氛就慢慢釀成，我們從規準慢慢去各方面形塑、自己開始跑，所以這時候是五花八門，是同一個處室的老師之間信任的氛圍，分享習慣就已形成，這是非常重要的因素，是我第一個想跟大家說明的。

第二個不太一樣的部分，從九十五年開始重視教師發展評鑑這個方案的時候，我們參加各領域研習，了解該怎麼進行這個方案、內容是什麼，結果發現跟我們從九十二年開始作同儕之間教師分享的內容其實是差異不多的，透過這樣的方案讓我們老師有進階的研習，剛好教育部又推出有關的評鑑證書對老師很重要的激勵，這樣的因素之下本校四十八個普通班、一百零八位老師，第一年就幾乎都參與了。到九十六年的時候，老師經過自評和他評的階段，他們提出不同的聲音，經過自評和他評之後，我們還能做什麼？從自評中老師可以慢慢建立信心，大家在分享中，覺得最困難是當剛到一所學校為初任老師時，沒有經驗，請大家回想在那時若有資深的老師告訴你，這個學校的家長如何應對以及班級經營的技巧，可能在教師生涯，就不覺得那年非常難熬非常漫長，我們現在回想初任老師時，老師經過這樣思考評估，便在教師專業發展評鑑部分加入不同的面向，也是讓我們第二年試辦的時候，對於參加教師專業發展的規準開始修訂外，我們就在想教育部的試辦計畫裡

有談到教學輔導教師，台北市在九十二年就有輔導教師在推動，我們能不能因勢利導把這個方案在第二年試辦的時候納進來，讓我們更進一層地發展教師專業成長。

第三個其實我們參加教師專業發展評鑑，重點在於經驗傳承，有的老師的教學不錯、班級經營經驗也很好，校內是不是應該有這樣特質、能力及熱忱的老師能將這種經驗傳承，那時我們學校就開始各領域推廣行動研究，這兩年鼓勵老師參加進修，不管行動研究，或是教育創新也好，這些老師分享時他們也慢慢覺得如果有資深老師在指引、分享的時候，對我們整體性團體品質的提升是不一樣的，領域的研究風氣也是不一樣的，就是因為這幾個先備經驗的關係，我們在今年九十六年的初辦教學輔導教師時，就評估學校能夠服務的對象，還有在進行的時候，應慢一點、穩一點，老師在這個氛圍下覺得教學輔導老師是相當安全的、工作量不會很重的情形之下去試辦這個方案，所以我們今年不管是找夥伴教師或教學輔導教師的時候，開始思考學校方向是什麼，這時有國文、數學、英語、童軍四組夥伴八個人參加，期間一年，感覺他們非常融洽，其中國文科是一個代理老師，但因為他跟我們夥伴教師，不管人格或實務上的經驗，他今年度參加台北市聯合教師甄選順利考上，所以教學輔導教師制度有其效用性，有這樣的氛圍，我們又請所有的老師到各領域去分享，我們在九十七年度調查的時候，就有十位老師願意參與輔導老師，其實比這個更多，但因為有名額的考量，我們希望踏得穩，所以在九十七年有十位教師參加教學輔導教師的培訓，形成我們學校很多老師願意被輔導，希望找到這樣的協助。

接下來就跟大家說明我們今年參與教學輔導老師是如何做的？有什麼策略？因為台北市在從九十二年就已經開始辦理教學輔導老師，所以有一套比較完善的標準和推動的策略，剛開始我們參與試辦時就要跟老師說明清楚，加強方案的認識宣導和建立信任氛圍是第一次在做時最重要的，所以這個期程我們從前一年的各領域召集會時已經在做宣導，做宣導時各縣市都會辦理說明會，我們校長跟主任都會參加說明會了解教學輔導老師的目的、服務對象的一些困難和限制。基本上我們參加之後就擬定試辦計畫，再跟老師說明，校長跟主任親自到各領域會議說明，那時學校已經參加教師專業發展評鑑，我發現有的老師說：「校長，你們又來了，我們也是很累啊。」我們那時也承辦教師行動研究，剛提出時老師眼睛睜的大大地說：「我們已經有兩個方案在做了，你還要做第三個嗎？」我們請老師回想自己的教學經驗，並比較教學輔導老師跟教師專業發展在做有什麼異同？教師專業發展要做專業觀察以及分享，現在有很多就是照教學輔導老師的形式在做，那何不把這個經驗凝聚，將這個寶貴經驗與他人分享；我知道很多學校同仁不會滿意，想說推的那麼多的目的到底何在？還是會有很多老師會有疑慮，我跟教師會長保證，第一個我們絕對沒有跟教師會掛勾，我釐清觀念，教師會是促進老師的成長，當老師有意願而且要自願去參加的

時候，你要不要給他這個機會？所以我跟教師會說第一個是自願參加，第二個我們要給老師機會參加，所以請教師會長幫忙，校務會議我們不是採通不通過，我們的通過原則是第一個有意願的，第二個我們參加是要提供老師機會，我們不能阻擋有意願的老師，教師會覺得這有道理，你對老師的福利應該從這個角度看，就是給老師自願參加，然後你要提供機會給他，現在有機會了，我們覺得不是可能不好就全部否決掉，我們是從這樣子在各個教學領域進行，我們學校過兩個禮拜有個計畫，大概每學期有固定三次較正式的部分我都會去參與，跟老師在觀念上做溝通，所以我們當初在上學期的會議中我們就跟老師說明年要試辦，譬如說我們在九十六年一月的校務會議，就一定會通過這樣的實施計畫和共識，然後再繼續進行試辦，各縣市可能不太一樣，你就要了解期程是怎樣安排，一定要經過這樣的溝通、建議和氛圍。我們是自願參加，讓老師有機會而不是增加老師的負擔，也不是學校有不適任老師或教學有困難的老師來做一個清審的部分，這個部分要先跟老師釐清楚楚，因為老師在信任的氛圍中有比較多的時間和力氣。老師若之前有專業發展評鑑的經驗，可以進行提升，從初階到現在的輔導教師，如果有心要進一步擔任輔導老師的人是可以努力的，這是進階教師的部分，有些老師是有這樣意願的，我們也願意提供機會。

第二個各校在實施的時候，就要依據學校的專業發展產生夥伴教師，夥伴教師的產生也是非常重要要的，因為我們知道願意和教學輔導教師努力，這個方案才能成功地在溫馨的情況下推動，這對明年度的推動產生非常大的助力，且不會有負面的影響，所以產生夥伴教師的時候，我們的服務對象就要去思考需要什麼樣的夥伴教師？夥伴教師的來源包括教育部跟台北市教育局初任兩年的教師都可以做，還有新進的教師和自願成長的教師，以及對教學成長有困難的教師，這是進階性的。各校近幾年來都有大部分的老師退休，所以都有新進教師或是初任轉任到學校，其實這部分我覺得可以先做考慮，因為一個老師到一個學校的確很需要幫忙，這個方案不是完全只在教學方面，也要讓他對這個學校有進一層的認識，包括認識這個學校家長的生態、學生組成、老師同儕間的關係，讓他在這一年內很快就融入這個團體，所以我們當初在教師的優先順序上會從初任教師還有新進教師作為優先的考量，這樣的優先考慮較好推動，所以每學期前都有一個新進老師的輔導研習，研習時會跟他們說明學校會幫忙安排一個輔導教師或是前輩教師來協助你很快融入學校的文化，也會安排教學觀察作為協助，當然一定要跟他強調這樣的方式絕對不是影響或評估他的教學績效，也不列入考評，而且輔導內容也不會公開，一定要取得他們的信任，否則輔導教師的心理責任蠻重的，這個部分有時候校長跟主任在跟初任或新進教師要在鼓勵的氣氛下做說明，讓老師在進來學校時就有一個心理準備，他一定會經過這個程序，同樣地他也會有前輩教師或有經驗的老師來做教學的傳承，讓他有個對象可以去詢問，我們把它變

成一個學校的文化。那麼，大家在產生夥伴教師的時候，學校有沒有各縣市的總額比例限制呢？像台北市的試辦有比例限制，其他縣市就要看規定，教育部這邊沒有名冊，是要看學校有多少夥伴教師，比例有多少，各縣市的教學輔導教師名額不一樣，像台北市是五分之一，實際上有這樣的限制與安排，所以我建議各位在試辦時，可以從初任教師（不管是正式還是代理老師都可以）開始，進行分析之後我們第二年也有其他的教師願意來加入，他們願意兩個人配對，所以我想可從這樣的角度切入，我們要告訴輔導老師要做什麼，這部份要說明清楚，讓他們在疑慮上做澄清，如此夥伴教師比較容易產生。

夥伴教師跟教學輔導教師其實是同時並進、同時思考的，當學校思考夥伴教師教什麼科目時，同時要思考如何協助輔導老師，當然在擬定實施計畫時，台北市教育局或各縣市教育局就有一套輔導教師參與的規準與方式，像我們校內這樣的實施計畫裡面融合了台北市以及校內的現況，符合條件的可以自己推薦或者由領域推薦，可向教學組報名，但是有下列一些資格，這個資格是融合台北市及校內專業發展評鑑的狀況去做一些修訂，在台北市是要有八年以上教學的年資，教育部是規定五年以上；第二個具學科或學習領域知能並有四年以上經學經驗，教育部是規定五年；第三個有擔任教學輔導教師之意願；第四個能示範並輔導其他教師教學，提供相關教育諮詢服務，協助教師解決問題；第五個是我們自己學校列的，為什麼我們學校列進去呢？因為我們學校幾乎從九十五年開始就有九十七個老師參加教師專業發展評鑑，到九十六年試辦時有 79% 的老師都領有初階教師的證書，如果要擔任教學輔導教師，當然先備條件是要參加教師專業發展評鑑，因為這種輔導教師在這方面能看到成長，既然教育部規定要參與輔導老師就必須要取得教師專業發展評鑑的初階證書，並繼續參與教師專業發展評鑑，因此我們也列入校內的條件。

此外，我們還成立教學輔導教師推薦委員會，委員會裡有行政代表、各學習領域召集人及教師會代表，審查報名人員條件後擇優向教評會推薦，台北市規定直接跟教評會推薦，由教評會審查資格就可以了，教評會在第一年覺得不知道這個老師到底自評的經過如何，所以覺得應該學校要有推薦的程序，經過各領域和行政代表的認可之後才向教評會推薦，所以就成立教學輔導教師推薦委員會，這一年運作下來，我覺得有困擾性或不適合之處是可以再做修訂的，像我們第一年有成立委員會做審查，接下來經過教學輔導教師推薦委員會初選後的人選，再送給教評會做審查，送校長核定。就實況來講，辦法是這樣定，可是老師不會馬上就有人說自己有意願去擔任教學輔導教師，因為他第一個會想到工作又來了。辦法我們定得很細，教學輔導工作的內容很多，所以當了解到學校要參與試辦時，學校的夥伴教師想要輔導的時候，就要去想輔導老師是誰比較適合，第一年這個氛圍很重要，可能也些老師有意願，但是這部分學校要做評估，所以我們剛開始的時候就鎖定哪些人富

有熱忱、本身常常在做分享，可做教學夥伴的？鎖定目標之後就要開始有意無意地肯定，然後有時正式、有時非正式不斷地邀請並跟他說明，這不是一次就能完成，但是你必須如同三顧茅廬地邀請，因為這些老師是教學輔導很重要的種子老師，如果透過這一環，後續的影響力就會很大，所以我們教學輔導老師的遴選是有鎖定目標的。我們知道這件事沒辦法顧及全面去做，今年可能只是跨出一小步，我覺得今年進來的老師誰需要輔導，就從這個領域去找跟他有相連性的。

從教師配對搭起成長的橋樑裡最重要的是教學輔導老師跟夥伴教師要怎麼配對？這個配對對後續兩個人的互動及整個教學輔導在試辦時的成功經驗及互動關係有很大的影響，所以當初學校會考量幾個關鍵因素，首先是學習領域任教科目和年級，像英文那一組剛好他們是今年同時進來學校的，也都是擔任七年級導師，並在同一辦公室，所以學校配對好今年要輔導這一個就從七年級裡去找人擔任他的教學輔導老師，所以兩人的學習領域任教科目最好能夠相符；第二個年級能夠相符的效果最好；第三個辦公室座位最好在一起，如此私下就容易正式或非正式的詢問，我們從九十五年開始教師專業成長以後，各個辦公室都有一個談話室或空間來做對話，各位可以看到那張圖片，每個老師或導師辦公室都有關一間類似休息室或是辦公室供討論的空間，所以我們現在每間辦公室後面都有一個電腦的討論空間區，也有沙發座椅讓老師使用，但七年級沒有，因為老師辦公室靠邊間，我們就利用走廊迴廊合併進來形塑一個空間，讓老師來喝咖啡、互相討論事情，除了辦公室之外，有另一個空間叫做教師的領域空間，所以我們英文那一組他們都是七年級；數學那一組他們同是八年級的導師又同在一間辦公室，而且他們的特質很接近，兩個人對數學都很投入，八年級那組中一個是自願的老師，所以他們都很投入；童軍那一組同是在訓導處的辦公室；另外國文那一組的教學輔導老師是訓育組長，夥伴教師在訓育組協助行政，這兩個人坐在旁邊，他們的密切度與其他各方面配合的角度都很好。學校要考量學習領域任教科目和年級，還有他們是否同在一個辦公室或同職務，這些因素都要先做考量，因為要找出所有夥伴共同時間的難度很高，所以儘可能讓教學輔導老師和夥伴教師的共同時間盡量在一塊是很重要的，還有教學準備時間和人格特質等，尤其第二年參與又進一層的，因為不管是教學輔導老師和夥伴教師的配對，或是夥伴教師要遴選，覺得哪一個教學輔導老師有不同的型式、面貌，各校做法可能都不一樣，但是學校應該去考量搭配學習領域任教科目與年級、辦公室位置和職務，較能夠讓老師間互相搭起橋樑。

第一次的相見歡很重要，我們在第一次相見歡的聯誼活動是採非常溫馨的方式，邀請四組的夥伴一起參加，大家在和樂氣氛下去形塑、介紹、非正式對話並做討論，後續時程的安排要做什麼一定要讓教學輔導老師和夥伴教師知道並做意見交流，看這樣好不好，

當他們覺得這樣 ok，我們每個月月底四組教師有共同的聚會做分享，除了他們的時間做各組間的聯誼，我們每個月都另有共同聚會，大家看時程安排並提出自己的需求，透過一次次這樣做，剛開始大家都不太敢講話，可是透過引導他們會提出需求，經過一個月後老師面對家長時就知道他需要什麼，慢慢開始會省思，把教學輔導老師在成長上或是對夥伴老師的協助上需要加入什麼在計畫中形塑出來，所以這個計畫最好讓大家看過都覺得不錯，他們就會一起來做，每一次的聚會原則上校長和主任都會搭配輪流去參加，希望給他們鼓勵，知道他們有什麼困難或需要協助的地方，所以教師的搭配和成長橋樑的部分其實是蠻重要的，剛開始的形塑是很重要的。

教學輔導老師到底要做什麼，這在計畫裡寫得非常多，但我覺得要因人而異，其實跟教學輔導老師談論這個問題時，我們希望協助夥伴教師適應這個學區和環境，讓他很快地從學校裡的文化、班級經營得到協助，我現在發覺很多夥伴教師和新進教師比較快面臨到的問題是怎麼跟家長對話，尤其是現在都有學校日和親師懇談會，我們要告訴他們如何在班級親師會中讓家長覺得老師對孩子用心並成功地進行班級經營，因為每個學區的不同，透過資深老師對他們協助的型態就不一樣。我們結合了教師專業和教師發展評鑑，每個老師都有自評等其他的關卡，如互相觀察，輔導老師要先讓夥伴教師去看自己的教學再做分享，學校再來看夥伴教師的教學，這就是教師的教學觀察。我們當初在遴選的時候，有幾個教師的教學檔案內容相當不錯，就不用加重負擔，就把教學檔案是怎麼做的告訴他們，讓他們學習做，我從這幾個角度切入，覺得協助夥伴教師班級經營、親師溝通和學校文化這是第一年較著重的重點，大家看到左邊這一張圖片是當初教學輔導老師先讓夥伴去看教學，不用刻意準備。接下來讓夥伴教師和輔導老師去談平常教學在什麼方式下省思，我想在輔導老師之間也希望他們不要覺得心理負擔很重，可以針對夥伴教師比較需要的協助的事項協助，我們較注重在他對班級和教職環境的適應和班級親師日，今年試辦下來覺得初任老師和新進教師在這區塊比較需要協助。

接下來跟各位談怎麼樣的互動模式會比較好，這個互動模式剛有談過，在每個月有一次共同成長的聚會，在相見歡後就把一學期準備怎樣展開互動模式與教學輔導老師、夥伴教師討論，然後一起規劃，我們的活動也安排地相當多元性，第一，人際溝通在老師成長過程上蠻重要的，我們邀請王淑麗教授跟大家談怎麼跟親師對話，另外我們在班級這一塊也邀請彭國光教授談比較實際經驗上的問題，所以我們除了安排教室觀察回饋，也有較多元性的互動模式，包括針對夥伴教師所提出問題的領域外，其他領域也可以共同商討這個問題如何解決，這是具問題導向的正向關係，此外，互動的場所不一定在學校，我們規劃期末到不同的場所，有比較浪漫或踏青式的，溫馨的氛圍能讓老師彼此接納情緒，協助降

低負面情緒及增長正面情緒，讓老師虛心接納鞏固情誼。

接下來跟各位談的是行政的配合和支援度，行政的配合其實對教學輔導老師的投入應給予精神鼓勵，私下要謝謝他們，教育部規定適時的減1到2節課，如果學校不能配合就用超鐘點的方式，我們知道現在很多是不能減課的，只能給超鐘點，因為現在像台北市少子化的趨勢來講，只能用超鐘點的方式。第三，教學輔導老師與夥伴教師共同空堂之安排，如果將來服務對象人數一多，這對教務處是很大的挑戰，可能必須經過一些討論，否則沒辦法擠出這些空堂時效果會有很大的折扣。第四，對於設備、會議場所等軟硬體支援設施，學校購置攝錄影機、DV給教學輔導老師與夥伴教師使用，只要他們願意隨時就提供這些設備給他們，只要他們想到的我都說ok，只要學校能做到的就提供。第五，學校必須要把計畫工作期程排出來，期初相見歡那天後就要把期程給教學輔導老師與夥伴教師看，行政優先幫忙這樣的規劃，看老師覺得可以加或是需要再加什麼進來，一般沒有兼任行政的老師最怕規劃，所以前步驟就是讓他以鬆鬆、重點式地方式對夥伴教師內在方面去做改善並適應環境，到此行政工作裡的先備工作應先做好。第五是支援橫向的聯繫與相關經費申請運用，讓制度運作前經費先申請好，像是他們要買書這方面怎樣去支援。

在規劃個人或團體成長活動研習時儘量與校內研習做整合，所以我們今年較著重在規劃教學輔導老師進教室觀察，他們參與的教學輔導其實也是參加教學行動研究，像是我們今年有個讀書會的成立，我們覺得讀書會的成立相當不錯，對凝聚夥伴的關係是很棒的，輔導老師提供專書的閱讀的書目，讓老師閱讀和分享，專書的閱讀我們沒有限定，閱讀對話對老師在下學期各方面的成長與信任有很大的幫助。除此之外，我們也開闢很多團體式的成長活動，就班級經營這部份，可以欣賞好片、工作坊的安排及教室觀察等。

期末跟老師分享實施成效時，很多老師覺得這樣的制度對新進老師和初任老師及早適應環境和人際關係是絕對有幫助的，減少他們很多摸索時間，且讓他們在校園裡至少有一個人可以去問，以往有很多老師的人格特質各方面剛開始是很害怕的，或者說他不敢踏出這一塊，如果能安排同儕鼓勵，其實對他的適應學校環境、面對家長時的人際關係有很大幫助。第二個提升教學與班級經營效能，這方面可以減少他很多摸索時間，這種成效是整體全面的。第三個提供彼此專業成長的途徑，學校有夥伴教師後能看到活力、創意還有熱情，人教久了有時會有慣性，這時候就需要刺激，有些夥伴教師的想法、思緒對於自己本身也是種不同面向的刺激，所以我們幾個參與的教學輔導老師都越來越年輕，我發現真的是熱情不減當年，夥伴教師從教學輔導老師身上看到很多不一樣的教學，最重要的是和家長的應對，台上十分鐘台下十年功，沒有經過成長是沒有辦法顯現的，這是互相學習的，不是只有單方向而已。第四個營造溫馨關懷之校園文化，老師們覺得透過這樣慢慢在領域

間做分享，包括請這些教學輔導老師把他們的經驗在教學研究會分享，慢慢形成各領域間很大的激盪，後續在做調查時，很多領域的老師很希望加入教學輔導老師，第二年老師要做很多事，顯然開始舉手的老師就很多了，我們應思考實施時多少個服務對象？能遴選多少教學輔導老師？形成非常大的互動關係，這是我們今年的做法。

當然我們也有困難，第一個是教學輔導老師遴聘的限制，以本校的數學科老師來言，今年真的非常熱情，他們領域帶領的非常好，雖是快退休的老師但卻像剛進來的一樣，可是現況上我們沒有新進的數學老師，這時學校就要去找，去年是因為有自願的老師，可能學校會面臨到有意願的老師但服務對象就要跨領域去找並做協調，剛有講過我覺得各校教學輔導老師有必要去思考簡化，如果沒有教學輔導教師委員會審查，就交給教評會審查，教評會取得共識也是種方式，就不需透過兩道手續。第二個共同時間的限制與訂定，我們發現越大型的學校找尋共同時間上越困難，除了課餘之外，後來想到中午的午餐會報是可以運用的時間，所以今年度就是運用中午或領域的共同時間。還有教師員額控管與服務對象轉化，我們今年發現少子化之後，新進老師的人數都降低，降低之後各縣市會控管員額，所以可能面臨教學輔導教師的服務對象沒有正式老師時，我想對代理老師輔導在校園和教學上也有正面意義。

最後，我們教學輔導教師有下列幾個收穫：第一個新進教師與學校間的橋樑，透過教學輔導的機制讓新進教師、初任老師對學校會更信任與了解。第二個解決新進教師的適應問題。第三個提升課堂教學能力與增進專業知識，根據一位輔導委員表示參加教學輔導最大的收穫是自己雖然教書已經二十幾年，但參加教學輔導彼此觀摩，可避免教學的慣性及盲點，透過同儕的提醒或是再次的省思、彼此的分享，還是可以找出盲點加以省思。第四個帶動學校領域教師專業成長的風氣，我們一直覺得教學輔導是教學輔導教師和夥伴教師彼此的成長，這不是誰優誰弱的問題，而是透過同儕的配對共同成長。第五個學校文化的正向發展，這幾年走下來，在教師專業和今年試辦中老師的討論和反省慢慢增加，不管是教學輔導教師或是夥伴教師老師願意去想這些問題，並反省自己教學上的一些問題。

我想就如同剛講過，專業沒有至善，但是透過不管任何一個制度，希望我們在專業成長上可以更好，以上是我的簡報，謝謝各位！

參、綜合討論：

張教授：

非常謝謝曾校長這麼詳細地將內湖國中的輔導教師的整個過程做詳盡的報告。接下來我們就趕快把時間開放給現場的夥伴，如果你有什麼樣的問題提出來，麻煩您報上服務單位和姓名，因為我們大會這邊可以做紀錄。

宜蘭縣壯圍國中謝老師：

教學輔導老師跨領域時如何解決？

台北瑠公國中莊校長：

貴校教學輔導老師的計畫內容是什麼？有何特色？

台中縣石岡國中林校長：

我們去年開始連哄帶勸鼓勵老師參加，中等教師研習會去年跟國小一起辦，一百位中佔四、五十位，最後卻移到三峽辦理，台中縣本身有研習場地，加上又實施證照分組，使得老師因各種考量因素不便前往或是繼續參與教學輔導工作，在此建議教育部考量各縣市需求，是否可分北中南三區辦理？

宜蘭縣凱旋國中許老師：

因為暑期輔導開課的關係，使得授課教師不能去參加教學輔導相關研習，建議研習單位是否將此問題列入研習時間考量，另外請問教學輔導是否可跨校辦理？

張教授：

夥伴還有沒有問題？沒有的話，我們先請曾校長來做回應。

曾校長：

目前各校有部分教學輔導老師沒有服務對象，或者有服務對象而沒有該領域的教學輔導老師，我覺得可從幾個角度解決，第一，假如沒有同領域的教學輔導老師，就必須跟輔導老師談，假如教學輔導老師不看他教學的這一塊，而是看教學方法，其實有些資深、有經驗的老師是可以幫忙的，但我講的不是學科專業的部分，你可以看教學方法、班級經營或教學技巧，學校可以從這個角度向老師解釋，當然也要徵求教學老師與夥伴老師的意願，學校要先評估這幾年來後續進來的老師或需要服務的對象，再從這角度去找有經驗的老師，不管你用勸進或說服他參加，這跟學校的氛圍或技巧有關係。

第二個跨領域的解決方式是規準的共同性，譬如說，可以先從跨科目的自然領域裡或幾個領域裡去思考其共同性，譬如我們現在參加教師專業發展評鑑有些規準的共同性，如果學校要請老師輔導就要從共同性去想，否則大家會覺得服務對象不是自己本科，怎麼來看教學？若從這角度去看是比較容易接受的。其次，有一些資深教師或是教學有困難的老師卻不願意接受輔導，該如何鼓勵他或讓他願意接受輔導？其實推出教學輔導老師就能看到成效，因為牽扯到老師的專業成長，例如學校實施到第二年時，家長反應某老師教學有問題，我跟老師溝通，他回答：「校長沒關係，你請○○○教學輔導老師來看我教學啊！」當老師願意讓你看教學時，學校的這種氛圍是不是已經建立了？當學校願意讓家長走進教室的教學現場參觀教學，也讓家長對學校建立信心，了解學校願意解決他所反映的問題，

所以徵求教師意願，讓我們進入教學現場，了解哪裡不好或需要改進，這就形成學校的文化。實施教學輔導時，第一年就要讓教學有困難或是不願改進的老師馬上改善，那是不可能的事情，但是學校要慢慢建立這樣的氣氛，第一年、第二年參與的人轉為多數時了，就會有很好的氛圍。其實第一年不敢講我們有什麼特色，因為在台北市我們是第一年初辦，有很多的前輩學校，例如麗山、芳和和誠正，他們在教學輔導都比我們更久，今年我們學校最大的特色是在四組裡面都有問題導向的成長團體，針對他們的問題由學校提出或他們會在聚會時提出，例：「老師在學校日如何成功地讓家長對班級經營有全面、確實的了解？」學校會開始拋問題並凝聚問題的解決策略，這是試做時的方向，明年我們會從針對問題策略的角度去切，像是「初任老師第一年所面對的問題是什麼？」將大家集思廣義的策略做成寶典，將來對老師是有幫助的，我們有影片紀錄，已經在暑假拍攝，有機會再跟各位分享，所以今年的特色就是針對老師教學觀察後或初任班級等實際的問題，希望凝聚較具體策略和解決方案，成立具有問題導向的成長團體集思廣義。

石岡國中的問題可能需要教授代勞，我們知道石岡國中的小老師制度做得很好，是值得大家可以去做學習的部分。

凱旋國中提到有關研習的部分，像在台北市我們建議研習單位盡量安排在輔導課開課前，原則上在七月初開始，教育部在各區的培訓也大概在七月初，所以我們在試辦計畫的時候，學校就要知道說有多少人要參加輔導研習，在輔導課時看一下並調整，錯開研習時間或跟人家調，大概都是七月的前三個禮拜，台北市是這三週，教育部今年好像是十天都是星期六、日，至於研習地點可能牽扯到國小、國中在教育部的認知，因為時間的關係就做以上回答，謝謝！

張教授：

謝謝曾校長的回應，因為時間的關係，我們這個場次就到這個地方，之後我們還有綜合座談，所以各位先進夥伴還有什麼問題可以在綜合座談的時候提出來，再次謝謝大家參與討論，謝謝！

議題分組研討（三）－續試辦高中職組（F組）

會議時間：97年8月12日（二）09：00-10：40

主題：如何實施教學輔導教師制度

主持人：景文科技大學 李教授然堯

引言人：國立基隆特殊教育學校

教學組 謝組長德全

紀錄：丘節慧

壹. 主持人致詞：

李教授然堯

基隆特殊教育學校實施教學輔導教師制度做得很好，雖然是特殊教育學校，和我們高中、高職經驗完全一致，不過基隆特殊教育學校他們做得很好，可以作我們的參考與借鏡。現在就請引言人開始。

貳. 引言人報告：

教授、各位先進大家好，今天很榮幸能夠分享我們學校在「教學輔導教師」的做法，其實也會覺得戰戰兢兢，其實像台北市的先進在推動「教學輔導教師」已經多年了，經驗非常的豐富，而且待會兒也期望報告完後，多多指教。

我們的做法，大部分還是根據部裡面所制定的「教學輔導教師」的方案的方式推動，一步一步來，實際上執行也只有一年的時間，所以還有很多、很多事務還是需要學習的。

本人參加這一次教育部的國外種子教師研習，有幸可以到美國波士頓去學習，有幾個議題從我們與「教學輔導教師」有關的，我也希望能夠從裡面得到一些訊息來提供給我們國內各個學校有所幫助。包括了幾個議題比如說，要如何應用評鑑結果來促進教師整體或個別專業成長實務改進的部分，我們也要去了解。第二點就是如何協助表現沒有達到標準，或是有特殊需求的老師，我們怎麼樣去協助他，那第三點就是提供了哪些誘因而來激勵老師參與教師評鑑與專業成長。我想以上這些都是很重要的，擔任教學輔導教師，我想這一些誘因、這些方式、策略都要非常的了解，才有辦法帶好一位初任教師或者有需求的老師。我想，這個部分，我們會盡力，能夠從國外，一起把它帶回來，現在開始我今天的報告。如何實施「教學輔導教學制度」這樣的一個議題。

緣起呢，首先我就引用教育部裡面所提到的目前整個教師評鑑的核心，我們推動了這

麼多年的「教師評鑑」，其實重點，重點是什麼呢？

第一個，就是以「教師專業發展為主軸」，因為我們就是要協助教師成長，協助教師成長的目的，昨天也有教師提到，其實最重要目的就是要幫助學生，學生的成長就是代表老師的成就，學生在學業成績上的進步，那老師的專業成長也就得到回饋，這個是我們主要的目的。

另外一個議題，也就是要「引導學校從行政走向教學領導」，所以教師評鑑是在引導行政工作走向教學領導的領域，所以由下往上去逐漸去推動。我們的行政工作，以教師、學生為中心，推動行政工作。所以，校長也常告訴我們：「我們要做好行政的支援，給老師最好的行政支援去協助老師做好教學工作，照顧到每一個學生」，這個是我們的重點。

「學校本位視導評鑑」，像我們特教學校現在推動的「校內評鑑」，不是「教師評鑑」，跟教師評鑑不一樣，我們做的是校內自我評鑑，就是針對行政工作，將來也會與「教師專業評鑑」結合，我們今年也在推校內評鑑，一切以教學為核心來推動的。

第三個議題就是要「建立教師專業成長的一個支持系統」，我們也不光靠單獨的校內或校外研習就能協助老師，協助老師是多方面的，整個系統的架構是怎麼樣呢？其實「教育部」裡面都已經有一個完備的型態，就看我們如何去落實、推動。其實老師覺得評鑑或者與不接受評鑑，他最關心的是什麼呢？他擔心的是什麼問題？他關心的是什麼議題？「發現自己專業不足」，其實老師都知道，不管接不接受評鑑，心裡都很明白：「我在哪一方面是欠缺的」，當他想要去學習，學校是不是能夠給他支援呢？是否提供足夠的行政支援？給他足夠的研習、給他各方面的資訊？是不是這些他都能夠得得到，這是教師們最關心的，而不是做了一些檔案，最後他什麼也沒有得到，只有累了一年，沒有獲得成長，第二年就會想放棄了、所以，行政給他的支援是非常非常重要的。

目前我們教育部的作法與學校的做法一將「個別教師」、「學校整體性教師」及「經評鑑認定未達標準之教師」，他的成長需求，我們聚焦在兩個重點上面，「教學和班級經營」上，目前一般的教師評鑑也都聚焦在此，尤其對初任教師的教學是最重要的，所以我們把重點聚焦在對於「初任教師」也是如此。那麼，整個的一個作法呢，都以教師的專業成長需求為核心，一切的作為、一切的措施，都考慮到教師的專業成長，去重新架構來做一個完整的支持架構。

教師成長的支持系統，架構是什麼呢？透過教師評鑑，不管是教師自評也好，教師他評也好，實施同儕的教師評鑑也好，或檢視「教學檔案」或「入班觀察」等等各種方式，去檢視他是否有這樣的一個成長的需求，那麼，我們再透過一個行政系統，去建立一個在職進修的規劃，來補足他的不足，然後，透過教學輔導教師，或者資深教師的一個演示，

來建立一個專業的對話，來協助他成長，將來，還可以透過遠距的諮詢，學校之間透過網路學習的。我們學校已經架構完成「遠距諮詢」的部分，因為指導教授不斷告訴我們，我們所做的一點一滴，都要建置在網路上，所以，去年開始，我們已經要求老師們把所有的檔案全部E化，那麼，我們也試著要把它放到網路上，但是我們特教學校有一點要考量到學生的隱私問題，我們要徵求老師還有家長的這個同意，然後我們才會掛上去，所以我們不會把所有資料都放上去，包括有一些資料都會拿掉，必須顧慮到學生的一些隱私的一些問題，這個部分就可以做互相交流的動作，還有一些研習的、教授來研習的課程與影片，我們也都開始來做這個網頁，我們學校的網頁點進去，初步的架構已經形成，這是我們這學期的一個重點。將來做到遠距的分享，做的歷程作有效的整合，其實光是這些還是不太足夠的，等一下我還會提、我們另外還有一個做法。

首先先講一下教學輔導教師的任務，其實他的任務就是要提供教師在教學上很有系統、很有計畫的一個協助、支持、以及輔導。主要是針對初任教師或教學有困難的教師，安排教學輔導教師來協助有效改善其教學，這是教學輔導教師他的一個任務，在講我們國內的做法以及我們學校的做法以前，先介紹一下，美國、英國有一個初任教師的導入方案，就是跟我們的教學輔導教師制度其實是一樣的，兩個國家的做法在此簡單說明一下。

美國各州因為是不一樣，他的整個教育是授權給各州去發展，所以是不一樣的。這裡介紹的是加州，加州他的初任教師方案，叫做「CNTF」，他們主要在做這個方案的目的，一是提高初任教師的教學績效，另外一個是希望他們能夠留任，因為美國教師的流動率很高，他們如何把好的老師留任，所以他們提出這樣的一個方案。這個方案，也就是CNTF在1992年經過加州議會1422號法令通過一個「初任教師支持與評量方案」的一個法令，與我們的「教學輔導教師方案」非常類似，這裡面的內容包括「評量」與「支持」兩個部分，初任教師的評量，建立了一些像「自我評量表」、「教師關注量表」、「教師檔案」及「班級實務觀察」，它的內容，其評量內容與我們差不多，包括「有效學習環境的建構與維持」、另外「學生學習知識的了解」、以及「教學設計與學生學習評量」等等。所以他們的資深教師對初任教師必須做各方面的評量，對於初任教師，他們給予那些支持呢？他們會指派受過專門訓練而且有經驗的「導入輔導教師」，他們提供給初任教師正式與非正式的個別協助，他們可以有時候扮演聽眾、他的評量者、觀察者、合作教師與顧問。腳色可能是差不多的，他實施的成效呢，做這個方案從提出來之後，從1992年至2000年之間呢，參加導入方案的老師從原本的1700名，成長到26500名，根據它1999年、2000學年的統計資料來看，第一年跟第二年的這種初任教師的留職率提高到93%，很明顯的一個成效。

英國的方式也是差不多的，導入的過程中需要老師去編製一套「生涯紀錄及發展檔

案」，資深教師會跟導入輔導教師去共同設定這位初教師短期、中期、以及長期的生涯發展以及目標，來確認將來這位初任教師他的發展優勢，優先順序，這個內容裡面包含了「教學觀察與回饋」、「初任教師與導入教師間的專業發展回饋」、以及「觀摩資深教師的教學」、「協助初任教師如何導入標準的專業發展活動」——等等，這是英國的作法。

我國是融合以上兩個國家的做法，都在協助「初任教師」趕快「適應新的學校」、「班級經營」、「做有效能的教學」。

我們學校去年才開始儲訓「教學輔導教師」，所以，我們在選派受訓教師人選前就擬定實施方案，所以去年三月訂定「輔導教師實施方案」，就開始實施，待一會兒介紹「運作方式」、「實施的期程」、「實施成效」。

我們學校的「輔導教師實施計畫」是依據「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」第5點第6款第6目「設置教學輔導教師的辦法」稍作修改，以適合我們學校可以實施的方式，由「評鑑推動小組」推薦合乎資格與適合的人選，參加「中部辦公室」的儲訓，經過，教育部中部辦公室遴選、儲訓等程序，合格人員被頒予教學輔導教師證書後，再由本校聘兼之。每輔導一名教師得減少授課一小時，我們也是根據規定來做，教學輔導教師必須根據工作規範去執行教學輔導工作。

我們的運作方式，首先訂定教學輔導教師的實施計畫，然後辦理教學輔導教師的推薦作業，再送中部辦公室儲訓，合格之後，取得教學輔導教師證書，然後，開始配對，教學輔導教師如何去找到他的輔導對象，那我們學校不用配對，因為只有一位教學輔導教師，由那位教學輔導教師去找任何一位適合的初任教師，而且，那位教師也願意配合，我們就依照實施的期程進行教學輔導工作，他的輔導工作包含了第一項，協助服務對象了解與適應任教班級，如果他是導師，就包含了他帶班的班級，以及整個學校、社區及教職之環境。第二項，由教學輔導教師進行示範教學。第三，觀察服務對象的教學，提供回饋與建議，這時候有做入班的觀察，必須跟老師關係建立好，從七之一、七之二、七之三，要歷經兩個月的時間，要很久的時間，比較能夠釋懷，讓人家進去看，才不會很緊張。其實有一些新進的教師比較沒有問題，實際上他們非常優秀，都比我們優秀，我們進班級時，也都會跟他們說我們是來學習的，教學相長，我們是抱著這樣的態度。我們不是直接跟他說要指導他，我們也希望從他那邊得到一些回饋、心得與教學方法，也給新進教師成就感，我們多半是稱讚多於建議。他們都是甄選進來的教師，基本上都是非常優秀的，但是還是有一些教學方法，比方說，怎樣的方法是比較適合我們學校的學生，那個部份我們就要去提醒他。第四項與服務對象共同審視教學內容，協助服務對象建立教學檔案，所以對於他的教案、教學檔案、整個的教學課程設計，我們都要去了解，逐項的去討論，第五，分享教學

資源與材料、協助設計課程，我們學校有實施分組教學與協同教學，所以老師之間要討論的機會是非常多的，特教學校跟一般學校有一些差異，特教學校其實蠻多時間會進行交流，老師之間的互動機會是非常頻繁的，大家會比較習慣這樣的作法。

最後，教學輔導教師要填寫輔導記錄，是整個的運作方式。另外一個是，第二年可能還會再選派老師去儲訓，希望儲訓更多的教學輔導教師，去輔導更多的初任教師，所以我們的整個作業流程就再來一次。實施期程我們也排出來，什麼時間做什麼，教學輔導教師以及初任教師，都能夠了解，什麼時間他要達到什麼議程，哪些工作要完成，可以很明確地去了解。

實施成效的部份：第一，協助夥伴教師了解與適應班級、學校、社區及教職之環境。因為老師剛進來不太了解，需要花一段時間去摸索，如果有一位輔導教師帶領著他，就像實習老師一樣，如果有人帶他，會很快進入狀況，不會害怕、陌生。過去幾年，有一位老師，他是台灣師範大學特殊教育系畢業的，第一年考進來之後，那一年呢，因為遇到一些學生，有非常特殊的狀況，會有攻擊的學生，也有其他方面問題的學生，一個班級裡面有十三位學生，每一個學生狀況都不同，他在處理這些學生行為的時候，讓他覺得非常、非常的心力交瘁，和他在學校所學的應用不上，那一年結束之後，他就決定離開教職了，他說他不要教了，我這樣教不下去，他受了這麼多年的教育，可是他到了學校，他竟然沒有辦法去適應，最後，他去參加公職考試，進入教育行政，他說，我再也不要接觸學生了，我寧願去做教育行政工作，當時如果有教學輔導教師制度，有老師在輔導他，隨時在鼓勵他，在他最心力交瘁時、在他最無助的時候，我們給他一句鼓勵的話，或者協助他一下，給他一個比較好的策略，協助他班級經營，其實這個問題就解決了，就能夠順利的將教職工作就能繼續下去。

第二，讓夥伴教師了解教育部補助教師專業發展評鑑的目的及內涵。這個是很重要的，而不是一開始在什麼都不懂的狀況之下就要他加入評鑑工作，更何況我們參加這麼多的研習會議，我們對評鑑還不是全盤的了解，更何況剛進來就接觸教師評鑑的老師，他會害怕是必然的，我們必須清楚地去和他溝通。

第三，協助夥伴教師了解本校 96 學年度教育部補助教師專業發展評鑑實施計劃。我們學校的整個作法，我們必須讓他知道，所以我們學校做教師專業評鑑是怎麼樣去推動的，要做那些資料，是怎麼樣去協助他，怎麼樣給他一個支持的系統，就是要讓他很明確的，明瞭我們學校的作法，這時候慢慢地，我們再去邀請伙伴教師來參加我們教師專業評鑑，接受評鑑，我們學校二十三位老師，正式老師二十一位，兩位代理教師，參加評鑑的有十位，參加評鑑的教師裡面，都要參加評鑑，要接受評鑑，也要評鑑別人，包括我們的主任

都一樣，每一位都一樣，我今天評鑑你，那待會評鑑委員換人，換你來來評鑑我，而且，每一年都要，我們實施了兩年，今年是第三年，我們已經接受過評鑑三次了，為什麼兩年會三次，因為我們第一年的時候就評鑑兩次，我們把自評、同儕評鑑、校內評鑑，一學期就做完了，那下學期就重新再做一次，改進了以後又再重新做一次，那是第一年，第二年就回到正常，一年、一年在做，給老師壓力小一點，所以有評鑑過三次，每一個人都接受過三次的評鑑。

第四，邀請夥伴教師參加 96 學年度教師專業評鑑及接受評鑑。

第五，協助夥伴教師認識與了解本校 96 學年度教師專業評鑑手冊、規準與評鑑工具。我們有製作評鑑手冊，方便老師了解、閱讀，這樣老師就可以了解我們學校評鑑作業是怎麼推動的。規準、評鑑工具等等我們都要逐一地介紹，而且幫他建置，我們會提供初任教師資源，行政方面都有統一的格式，統一的資料夾，統一的檔案，不管是電子檔或是書面的，我們都有固定的格式，這些都會提供給老師，然後教老師如何將資料歸檔，怎麼樣去做這些教學檔案，這些也都是教學輔導老師要去做。

第六，協助夥伴教師完成教師自評。

第七，邀請夥伴教師參加教師增能活動，改進教學方法。

第八，透過觀察夥伴教師的教學與觀察會談，提供實質的回饋與建議。

第九，協助夥伴教師撰寫教案與設計課程。我們整個的評量工具，除了自評表以外，另外就是做教學檔案，教學檔案分成兩個部份，一個是佐證資料的部分，所以他要花時間，把平常所做的資料放進去彙整，佐證的資料，去證明他所做的每一件事有達到我們要求的目標，另外一個，就是張德銳教授所設計的發展性教學檔案，其實那個檔案是最重要的，就是要協助老師專業成長，所以裡面，老師要寫教學省思計劃，還要擬定專業成長計畫，所以我們不是被評鑑不合格教師要寫成長計畫，而是每一位教師都要去寫他的成長計畫，因為受檢核的項目裡，十項中多多少少會有一項、兩項，自己會認為沒有達到目標的，所以都會寫專業成長計畫。那怎麼樣協助他成長？在計畫裡面，我們不止建議他參加研習，我們可能建議他要讀書，我們會提供一些資料，我們每一年都會把重要的資料匯整，我們今年錢不多，所以印得比較簡單，我們去年 2007 年印得很厚，印的比較精緻一點，我們裡面會把一些重要的資料，還有研究報告都會彙整到裡面讓老師去讀，還有，我們來參加國際研討會，有一些重要訊息，也會放進去給老師，來協助老師來閱讀這本資料，因為如果資料是分散的，可能很快他就不見了，或是他去擷取不方便，所以我們都彙整一本一本讓他們去讀，有時候開會我們會提出來，上次我們透過一種方式，由幾位資深老師把閱讀後的心得提出來分享，也許我發給你，你沒有時間讀，我們就利用這樣一個分享的機會來報

告，讓老師們很快速的瀏覽，很快的知道最近的教育專業發展趨勢為何？還有觀察對談，我們也在推教師專業對話，觀察之後，我們會進行對談，對談完之後，我們就馬上寫成長計畫，透過這樣一次再一次地去修改成長計畫，這個都是教學輔導教師要去幫忙的地方。

第十點，協助夥伴教師製作教學檔案與發展性教學檔案協助，進行教學省思，擬定專業成長計畫。協助伙伴教師製作教學檔案，最重要的是教學省思的部分，我們讓老師去思考，這樣的教學對學生有沒有幫助，怎樣的方式是最好的，怎樣去改進，教學省思也是我們發展的一個重點，我們很重視這個部份，校長也會常常把老師們的省思念出來，讓他很感動的地方都會唸給我們聽，說這個老師都會為學生著想，他想到哪些，甚至還有老師會提詩，老師們去寫的時候，就有很深的感觸，在教學上就是一個很好的一個動力。

第十一，協助夥伴教師完成教室觀察準備工作。人家要入班觀察，有一些準備工作要做，這些教學輔導都要去協助，去把他做好來，包括校內同儕、校內評鑑等等，教學輔導教師也要把他的教學資源、教材提供給他，同時對他做一些示範的教學、然後討論，我們是每週安排一小時的專業討論，但是光一個小時是不夠的，原則是這樣定，教學輔導教師和初任教師要進行協同教學，然後提供給他成長的系統，我們學校目前想要推動的就是學習社群的學習，在今年開學，我們會去邀請經國管理學院的周啟明教授，來協助我們進行學習社群的教學，因為他有一篇報告「以學習社群促進教師專業發展的理念」，這很契合我們的理念，因為教師專業對話的部分，光是一兩個人或是三個人的對話是還不太夠的，我們希望教師專業對話能夠發展到一個社群、一個團隊，甚至是跟校外的老師，能夠把一些經驗都帶進來，那怎麼樣建構一個這樣的團隊、一個社群，還有提供怎樣好的環境，這個是很重要的。一般來說，我們校區又很窄，十年了，都還沒蓋好，全國大概我們學校最小，我們的教室只有這間的一半，裡面擠十三個，甚至十五個學生，教室充滿了桌椅，又要擺電腦、電視、螢幕，我們十一月就蓋好了，所以校長就說：好，這個我們要推動。沒關係，我們新校區我會蓋一個咖啡屋，裡面有學生製作的餅乾，老師在那邊泡咖啡，老師在那邊對談，幾個人坐在那邊，然後就享用學生做的餅乾、點心，然後將來提供一個很好的對談環境。哪些老師來對談？怎樣去訓練他們，怎樣願意合作，願意把心裡面的話講出來，我們希望兩個人之間的關係能夠擴展到介入其他團體，其他的人也能進來這團體互相協助，要經營讀書會也好，或是對談也好，我覺得提供一個好環境是非常重要的，讓老師能卸下他的心防，在很輕鬆的環境，他就什麼話都願意跟你談，什麼議題都是可以談的。

另外學習社群的部份，周教授提到學習社群是促進教師專業發展潛力的一個重要資源，這包含了幾項的作法，是我們今年要推動的一個重點，其中一項叫做合作行動研究，因為我們也有送審九十七學年度的試辦計畫，委員給我們一個建議，要我們成立研究小組，

跟評鑑推動小組合併，希望對評鑑做一些研究，後設評鑑的研究等等的，這方面的行動研究，其實從第一年我們就想這樣做，可是礙於時間、規模，各方面都還不是很熟悉，一直沒有辦法推動，我們希望這一年能把行動研究推動，因為輔導教授、委員每次一來，也是叫我們要做這個，可是行動研究很累啊，大部份又都是教學組長在做，有時候是做不來的，有時候在時間上忙不過來的，因為要彙整太多的東西了。

第二個，學習社群裡面，有一個作法就是同儕視導、同儕教學，同儕的觀察與輔導，我們已經在做了，這個部分還需要去加強。

第三個部份就是協同教學，從今年開始我們正式排入課表去推動，過去協同教學可能是各班老師他們想做就去做，今年由我們行政排定課表，固定的時間去進行協同教學。

第四個就是教師網路社群，這是我們比較弱的地方，我們想要建置一個網路社群，裡面有討論區，大家可以進去討論，這樣的方式可能會讓我們的視野更廣，得到的資訊也更多，大概就是透過這四個方式來進行社群，這也是我們想要去做的部分。

剛才我講了這麼多，好像非常的順利，其實做的時候是很困難、很困難的，遇到很多的問題，有時候會非常挫折，有時候覺得好像推不下去。

問題與困難：

第一個，無法有效解決教學問題，專業成長計畫成效有限，讓夥伴教師質疑輔導的立意及效益。雖然不斷的對談、寫教學計畫，是不是學生的問題就能馬上解決？不竟然，不容易嘛。不是你教學計畫寫得好，成長計畫寫得好，教學問題就能改善，有些學生，你用再多的策略，他還是調皮搗蛋，在特殊教育學校，有些學生的異常行為，不是擬定一天兩天的教學計畫，就可以把他的行為改善，所以老師會覺得挫折，認為我這樣做沒有用，寫再多的計畫也沒有用，並沒有改進多少啊，然後一年下來，指導教授問他們在專業上有沒有成長？他們說沒有啊，他覺得他只是做一堆的工作，很累的工作，也沒得到什麼成長。這真的很不容易。要有所得，必須付出很多的心血。

第二個困難、全校對教學輔導教師制度的認同感及信賴感不足。因為我們才剛開始，教學輔導教師也只有一位，平常輔導也不是全校老師看得到，成效不是很明顯，大家會認為為什麼要推動這個制度，對我有什麼幫助？到時候還要安排我去輔導一位老師，平常行政教學就很忙了，還要叫我多做一項，才減一堂課而已，可是要做的事情很多，他們也不見得願意支持，這個都是困難。

第三，專業規劃的分享時間不足，所以我剛剛說只安排一小時是不夠的，當然我們有解決的方式，所以他的成效有時候不是很好，並不能馬上去解決這個問題，專業輔導要不要花很多時間協助夥伴教師，剛剛提到的，我剛剛講成效，要做那麼多的事情，你要花多

少時間？除了你自己的工作以外，還要去協助那些老師，你的工作是 double，你要做的教學檔案等於是 double，你要做自己的，也要幫她做，還要幫他看，還要跟他討論，你的工作是相當多的，教學輔導教師的教育專業知能，傾聽、溝通技巧，不是上了十天的課就可以了，雖然他們去儲訓十天，如果沒有實務的工作，不在第一線實際操作，傾聽、溝通，就能夠馬上做好的，輔導教師也是需要經驗的，要慢慢培養。

第六全校輔導教師，配對很困難，怎樣配到適合的老師，這個就會比較困難一點，這個部份仍要去努力。

第七，一般教師參與度不高，你要輔導他沒錯，雖然你輔導我，但是我為什麼要參加評鑑呢？我一定要參加評鑑嗎？初任教師也會問，有什麼法令規定初任教師要參加專業評鑑？美國、英國和日本都強制初任教師要參加這樣的方案，他們是強制的，我們呢？我們不一定喔，我們是透過溝通，盡量溝通，讓他願意參加，所以這個配對就很重要了，你要去找一位老師，首先要了解他願意參加評鑑，願意接受輔導，將來成功的機率是會比較高。

解決的策略：

第一點：和專業夥伴多溝通，擬定專業發展的長期計畫，而不是只針對一個教學單元去擬定成長計畫，像英國，他是擬定一個短、中、長的生涯計畫，我覺得一開始就要擬訂計畫，讓他看得到目前，也看得到未來，他整個前提是怎麼樣，怎麼樣去發展？我們都要協助他去擬定一個專業成長計畫。

第二：利用校內會議多宣導輔導教學、輔導教師制度，我想大家剛開始還不是很清楚，那透過這樣的一個說明方式和實施成效等等來跟老師們宣導，讓老師們了解它的意義，它的精神在哪裡，我想他們慢慢的能夠去接受。

第三個策略，當夥伴教師遭遇困難時，就要立刻給予協助，不是剛剛我講的，只排定一小時，要隨機應變，在任何狀況之下去協助他，我們的輔導教師是我們的主任，他都會跟我們老師講，你如果遇到困難就隨時來找我，不管是否在忙，你都可以隨時來問，其實建立一個這樣互信的機制是很重要的。

第四，輔導教師要做好時間管理與充實輔導專業知能，所以自己的時間要掌控好，既然多了一項任務，自己的時間要分配好，調整好，做好輔導工作，要多補充自己的專業知能，並不是研習回來就可以了，回來後還要不斷加強。

第五，學校要薦派符合資格的教師參加輔導教師的儲訓，因為有更多的初任教師進來，我們需要更多的人力去輔導他，這個部份還要繼續的推薦出去。

第六，要多和夥伴教師進行溝通，對於評鑑的意涵和內容，要多和他聊，不要一開始就叫他加入，要讓他了解整個的精神和內涵在哪？對他的幫助在哪邊，慢慢的他才會願意

加入這個系統，這是有關解決的策略。

講了這麼多，引用一些結語張教授、丁教授、李教授在儲訓課程裡面提到的幾個觀念，我覺得對輔導教師是蠻受用的，第一個一定要讓夥伴教師感受到的心理的支持與實質的協助，讓他覺得你是真的在幫助他，你是他的依靠，他什麼問題都可以去找你來協助，當他遭遇挫折，一定要表達同理與支持，一定要讓他從心裡面感受到你的支持與用心。

第二，支持夥伴教師嘗試新的教學法，讓他在教學上有一百八十度的大轉變，當然是好的轉變，不是說她本來教得很好一百八十度的大轉變，變得不好，希望他教得更好。

第三，讓夥伴教師一步一腳印實踐他的成長計畫，不要急，讓他慢慢去做，讓他有成就感，一步一步地來，讓他得到成長的機會。

第四，多用傾聽代替告訴，要多聽，要訓練聽的技巧，以提問代替批判，以啟導代替管理。

第五，和夥伴教師共同分析問題，尋求改進之道。他的問題就是你的問題，一樣的來幫助他、協助他去解決。

第六、和他一起協作計畫與協同教學，讓夥伴教師順利轉化為專業教師，我想這就是最終的目的。

今天我的報告就到這邊，謝謝各位。

李然堯教授：

我們非常謝謝基隆特殊教育學校謝組長，把他的經驗跟我們大家分享，他們學校真的做得非常好，我們在做一些學校評鑑的時候，看到他們製作的手冊，讓我們都非常的佩服，雖然是特殊學校，他們的情境、狀況跟我們不是很像，但是還是有很多可拿來參考的地方，教學輔導教師在我們國內，是我們這次專業評鑑才帶起來的。剛剛他也提到美國、英國，初任教師的輔導制度，這個其實在我們訂定師培法的時候有考慮要併進去，考慮到國情的關係，沒有辦法成形，所以一直到現在師培法還是沒有這個制度，可是我們可以看到，國外在這方面已經做得蠻透徹的。其實以國內來講，我們可以看到另外一個制度，在醫院裡面，醫學教育裡面，新醫生的導入制度，真的是非常重要。我們都知道，一個醫生開玩笑，玩六年還要再苦六年，真正在醫學院唸書的時候，那六年可以很輕鬆就度過，真正辛苦是在進入醫院以後 R1、R2、R3 一直上來，才算是真正熬過來，所以那個階段真的是非常重要，我們老師這方面還是沒有這麼急迫，配合這個教師專業發展評鑑這個制度可以把它建立起來，剛剛謝組長的經驗可以讓我們當作參考，那接下來是開放大家座談的時間，大部分都是續辦的學校，一起來分享心得吧。

陳三吉老師發言：

李教授、謝組長，我是台南縣教師會，我姓陳，陳三吉，這一篇我昨天就看過，因為我本身也在特殊教育學校服務，其實一路走來，真的是蠻辛苦，看他也做得蠻不錯的，在這邊，我們進入第三年，我有一個問題，有幾個地方想要請教一下，第一，實施輔導教師，和早期教練師傅的部份是很像的，只是在教師專業評鑑裡面給他重新定義，賦予不同的角色，在這邊我們看到輔導教師要做的工作非常的多，我想請教一下，在學校方面，行政給予輔導教師的支援是什麼？協助是什麼？我想，輔導老師他的背後壓力為什麼會那麼大，有一部份可能是來自於行政支持的這一塊，那另外一個就是剛剛提到的，新進教師為什麼不能馬上導入？我想這跟國情不一樣之外，這是試辦計畫，那既然是試辦的話，應該是 free，精神是 ok 的，想加入就加入，想離開就離開，我想這部份還是以鼓勵代替強迫，試辦過程會遭遇很多問題，到最後終究要怎麼解決，我想到最後會有一個統一的作法，再重新修訂教師專業發展的一個系統。因為一般老師，看到評鑑兩個字就會害怕，其實在這個系統裡面看不到評鑑的東西，事實上他是在幫助教師專業發展，評鑑掛上去是非常不恰當的，因為這個算是一個診斷式的過程。這邊我提供一個意見，我個人的看法，新進教師進到學校必備的專業知識是什麼？我想我們都當老師，肯定新進教師的能力一定不足嗎？我們如何去確認他？也許他的能力超越我們也說不定，我們進到教學職場裡面的 base line 是什麼？我們有去做過相關的研究嗎？沒有。比如說一個工科的學校、商科的學校。我們進入到職科學校最低的教學經驗等，最底線是什麼？我們從來沒有人去探討這一塊，所以我們都會用一個先入為主的觀念，新進老師一定要接受輔導，我想在目前是一個超越的時代，不應該做這麼大膽的假設，因為，後進的老師，部份的能力是超越前者的，所以我想這個部份要納入考慮，再來，我很贊成醫師制度導入的過程，在教學職場，可能沒有辦法像醫院這麼長久的制度，但是有一個部份是可以去做的，在師培機構就可以做了，比如說醫院常做的 PBL，就是問問題導向策略的學習，那在我們整個師培的過程裡，這個部份是相當薄弱的，我們發現到我們推了很多計畫是老師跟老師要合作，可是在師培裡面都沒有談到這一塊，尤其在特殊學校，他要跨專業的合作，他要跟職能治療師、物理治療師、語言治療師、普通教師、特殊教育教師、跟其他行政人員、社會家長，這中間等等的合作，我們有沒有做這一方面，在師培這一塊，沒有著力，沒有。

包括普通科的一樣，包括像比如說工科的，他要到職校之後，他可能要跟產業界做合作，那在師培的過程中有沒有介入，沒有，所以整個合作的氣氛和方法，其實在老師的師資養成過程當中是缺乏的，我們從這個試辦計畫裡面，應該深刻的去檢討這一塊，這一塊蠻必要的，其實老師都是習慣獨行俠，我自己做，我自己可以掌握的部份，就全部掌握起來，很少會理會其他部份，我自己也想，為什麼老師之間的合作這麼困難？其實因為大家

的專業知識都會很高，所以大家都會以自己的知識為知識，別人知識當參考，但適合做的橋樑是很難建立的。這跟我們的養成教育是有關係的。

最後一個問題就是說，其實在整個計畫到這邊，很多 paper work 以外的支持系統是什麼？老師發現問題以後的支持系統是什麼？我擬了成長計畫，可是經過一年多，仍然覺得好像沒有成長，為什麼？因為他的問題沒有解決，可是問題的解決跟他成長是兩回事，這個孩子解決問題本身要經過三年、五年才能夠得到很好的進展，比如說自閉症的孩子、或是過動的孩子、其他的孩子，他的問題解決跟老師的能力不能劃上等號，應該把它分開，而是說問題發生之後，老師提出了成長計畫之後，學校、社會或是教育部這邊有什麼支持系統可以延續這一塊，比如說我的班上出現一個亞斯伯格症的孩子，相關的知識網路上有，但是相關的教育訓練，我有沒有？這一塊應該延伸是政府的責任、教育部的責任，在職進修系統的責任支援系統讓我有問題時能夠進修嗎？有沒有時間？我什麼時候進修？什麼時候學校能給我資源？已經試辦到第三年，後面的支持系統應該要浮現出來，而且要很完善的浮現出來，老師的在職進修系統，各縣市現在有學習護照，有全國的教師在職進修系統，那特教又有一個特教的系統登錄，能不能整合在一起？我覺得未來要繼續推下去，成功的關鍵在這個地方，後面的支持系統夠多，比如說自助餐，我到這個餐館裡面，要吃什麼都能吃得到，這樣對老師的成長才有幫助，看能不能解決問題，可是速度如果很慢，緩不濟急，提出來幾點看法，謝謝！

高雄高工發言：

大家好，我是高雄高工，我可以從這個謝組長，他們常常在中辦開會的時候常常有一些回饋跟分享，對於他們學校辦的一些狀況，其實我們也非常佩服，我只有就針他剛剛的部份，有幾點要詢問的，第一個，他們在計畫 259 頁的第五點，他們培訓的講師原則是訂以學校的 10% 為原則，比較感興趣的是這個部份的訂定與原則，當初是怎麼訂出來的？另外，教學輔導的老師，校內推薦的方式是大概依據什麼為重點，或是哪些對象？比方說新任老師，還是行政人員？這些部份是怎麼推薦出來的，可不可以請謝組長在分享一下？最後，第三點，剛剛在講的過程，可能就說你要去找你的對象，這個部份或者應該是說老師有這樣的需求，比方說任教是兩年內，或是說她參加教師發展評鑑評為不合格，那這一塊，對象是他主動去提出來，還是我們去找他，這可能有點差別，假如是他主動提出來，他的意願會比較高，這個對象怎麼去找，可不可以再提供更詳細的經驗，以上幾點，謝謝！

勵志中學發言：

各位大家好，我是勵志中學我姓林，剛剛陳主任提到的在 30 頁上面有教學輔導老師的培訓，鄭校長昨天在簡報裡面有，我要講我們勵志高中在教學輔導教師的應用，因為我們

私立學校要派一個老師去參加十天的研習，可能很不容易，有意願的老師也相當少，因為大家的課都很多，你要再出來輔導人家，我如何安排這個部分呢？大概分配給較資深或卓越的老師帶，大概會帶一個月以上輔導的方式，在學校派教學輔導教師的立場就是，老師的忠誠度要很夠，不要待一兩年就離開，有時候老師的功夫練得很好就走人的很多，老師們這一塊是真的需要輔導，一般公立學校都很重視這個部分，私立學校人力資源有限，較資深的老師不多，請教最近是否公文下來，輔導教師可否減四堂課？這個部分學校未置可否，沒有再提到這個問題。這可能會增加學校授課經費的支出，一個教學輔導教師可以輔導幾個人？在推廣方面將來有什麼願景？目前學校以有限的資源的資源在做，盡量在資源方面多做支持，學校在推動評鑑的路上，將來會走得久一點。以上報告完畢。

謝組長回應：

感謝各位先進提供的意見，我們也只是推行一年，你們的問題，就是我的問題，有一些問題我們也很想去解決，先提到剛剛減授的部份，可以減授一至二節，這個計畫是依照部裡的計畫，所以那個部份我們是不能夠自己去改的，所以是每輔導一名就減授一節，如果是輔導校外的就減授兩節，計畫裡面有提到，你可以輔導一位也可以輔導兩位，那就是每輔導一位可以減授一節，我們是按照這個來實施的，另外剛剛高雄高工老師問的10%也是依據部裡的規定，像我們學校只有10個參加，10%就是一個，我們在資深老師要出去，我們也沒辦法，每年就是只有他一個，我們要培養這個人才庫，就是一年一個，那這一個是誰？就要看他年資，在二年以上的，這裡有提到的，要年資比較深的，那我們學校要五年，去年我們學校參加的人裡面只有一個有五年年資，就是我們主任，他教學年資33年，其他都五年以內的，資深老師都不參加評鑑，所以我們只能派我們主任去，我們主任說他不要去，問題是不行啊，所以就只派一位，當然就是我們主任去，我們主任很配合，因為這是他的業務，所以他全力配合，再來今年的話，我們年資五年以上的老師就比較多一點，但是按規定，還是只能推一位，所以到時候就看年資五年的有幾位，看誰願意去做這個工作，不過，在推薦之前，我會先跟老師說明，他要去做的工作有這麼多，他真的願意嗎？而且儲訓要十天，真的很辛苦，回來之後還要輔導老師，你有你的職責所在，我覺得這是良心事業，這不是一個工作，不要把它看成是工作，你願意去協助、幫助這個老師的這種心態，很多事就比較容易做了，那被輔導的老師是他主動提出來，還是我們去指派的？其實我們不會去指派的，學校一直不敢去勉強老師，即使他是初任老師，我們都會去問他，你是不是願意？我們可以協助你做哪些事情，我們都非常願意。另外，剛剛台南縣教師會有提，對於新進老師，我剛剛說了新進老師比我們優秀，在教學上，我們發現有很多教師比我們優秀，甚至我們在檢視他的資料，證照五張、十張的都有，能力一堆，我們都沒有，

我們比較差啊，但是他為什麼還需要接受輔導？輔導不一定要輔導他教學上，剛剛也有提到環境的適應也算，以及學生的狀況，每一個學校學生狀況也都不一樣，剛開始，師傅還是要先領進門，然後修行在個人，我想我們要去輔導他的項目，我們會去檢視老師需要哪個部份，然後再去協助我想他剛進來也會很惶恐，他的教學能力再好，剛進到一個新的環境，他還是都會惶恐，我們就是給他支持，不一定要用我們的教學方法來教學，他有他的教學方法，所以我剛剛也提到我們要多給他鼓勵，多稱讚他，我們看到他的教學方式，多稱讚他，我們評鑑裡面到最後，我們都會頒給每一位老師一張成就證書，我們不是發獎狀，而是給成就證書，在成就證書上面，我們會註明，他在哪些層面哪些項目是達到標準的，哪些項目是需要去做專業成長計畫的，我們評鑑委員若是認為這個老師真的付出相當多，在教學檔案上，或是平常的教學方法上，付出相當多的老師，我們會給予敘獎，這是我們校長給我們的指示，我們每一年都會提出一些教師名單給予敘獎，所以我們大概是採取這樣一個鼓勵的方式，還有剛剛提到的，給予一套完整成長的支持系統計畫，這也就是我剛開始報告提到的，教育部也有在做，我也跟教育部建議過，記得上次第五次工作會議，我提出建議，因為我看到部裡面的評鑑計畫有提到未來，就是逐漸的在規劃這個成長系統，現在這個系統還在建置，還沒有全部完成，所以我們也很希望趕快去推動這麼部份，這個是老師最關切的，因為一評鑑完，老師們會發現，其實自己還蠻欠缺的，那些系統在哪裡？哪些系統可以幫我？那至於剛剛教師也提到，行政給予輔導教師的支持，那今年，我們主任資源的部份就比較沒有問題，對於輔導教師部份，我們都一視同仁，只要他們欠缺的，硬體、教學資源、或者是心理上，我們都會給予支持，我們儘量跟老師之間做個好的合作夥伴，我想心態上是很重要的，我們朝這個方向去做，謝謝！

中辦教師專業發展評鑑承辦人汪成琳：

我分享自己的一個經驗，我自己待過的學校有三種類型，包括國中、高職、特教學校，歷經不同的歷程當中，也會有不同的感受，剛剛謝組長所提供的是從特教角度切入，實際上他是適用各種類型的學校，教育的本質與精神是類似的，我講一下當年我在當國中老師的一個經驗，當年有三個缺，三位老師的三個缺，所留下的缺是全校非常難帶的三個班，我自己帶的那個班，國一的時候把導師氣走，老師申請調到他校，國二的時候把導師又氣走，老師留職停薪去進修，那國三就是我帶，當然我帶的時候，他們就會想辦法要整整我，沒有想到，我還用了一些方法把班上帶起來了，所以第二年，我們校長就說，汪老師你把班上帶得很好，所以明年你就接生教組長，所以我在國中當過四年的生教組長、三年的訓導主任，蠻有趣的一些經驗，老的時候可以寫一些回憶錄，那學校對我的安排是蠻友善的，他把我的位置安排在非常資深、優秀又有經驗的老師旁邊，主任後來才告訴我的，他說我

們真是用心良苦，他說一個新任的老師來到學校之後，有很多需要幫忙的，那我們最好的安排就是把你安排在好老師的旁邊，這就是教學輔導老師的一個精神，我覺得各校可以參考這樣的一個方法來做，這是我個人的親身體會。

另外，針對剛剛各位提出來的想法與意見，我想跟各位說明，像福進提出來的問題很好，講師也好或是教學輔導老師，需具備什麼樣的條件，通常我在發文的時候，我會附加這個條件，各位如果沒有看到文的話，就看教育部委託新竹教育大學的一個網站

<http://tpde.nhcue.edu.tw>，上去查詢即可，或是直接搜尋關鍵字「教師專業評鑑網」，裡面有相當多的資料，因為我也沒辦法一下記這麼多，教聯會也有掛載許多相關資料，供大家一些建議。

第二，就是研習的部份，為什麼教學輔導老師只是我們學校的十分之一，那因為剛開始高中職試辦的學校非常的少，在非常少的情況之下，如果自己辦研習會有困難，那怎麼辦呢？我們就是請求國教司幫忙撥給我們名額，有參加第五次工作會議的夥伴應該有一個印象，未來開始，我們有可能要自己辦，那自己辦的話，名額就比較多，名額多的話，相對的提供給學校的名額就比較多，當初我舉這個例子，往年初階研習名額都相當的少，可是，昨天也有跟各位報告，我們今年初階研習是四場，那分配到的名額就會比較多，教學輔導教師也好，講師也好，中部辦公室未來都會自己辦，到時候就要請學校幫忙，儲訓的五天、十天，會造成學校行政上的困擾，我們是有一些技術性可以做調整，比如說，我們不要一次連辦十天，這都是可以做考量的，最主要是看研習時數的總和和內容是相合的，就可以發給研習的證書，這部份跟大家做個說明。

另外陳三吉老師提到的有關於進修的部份，一般我們來談到的就是做校內進修，昨天各位談到的，未來的方向可以做一個系統、可以做焦點的、可以做案例的，像剛剛講到的情境，所謂的情境教學，就是問題解決，就是用案例研習去協助老師，經過這個案例，老師就能夠馬上去用。另外八月八日，我們到部裡面去開會，全教會的黃文隆，黃副主任也有去參加，裡面講到，昨天也跟各位報告了，從95年至98年是一個期程，期程的名稱叫做提升教師素質方案，一個老師，從師培到離開教職這個生涯裡面，教育部準備做些什麼？事實上，有一個重點，那天蘇得良，蘇市長也有特別提到說，就是一個教師成長、研習的整合，這個是未來部裡面會去做，我想大家想到的，擔心的部份，部裡面都會朝這個方向去做，當天應請到的專家學長、教師代表，全國教師的代表、縣市的代表、家長的代表，全部都納進去，我想就做一個簡單的回答，不曉得有沒有漏掉的部份，減授鐘點的部份，昨天跟各位報告過，我們在第五次會議的時候，把學校的成果報告裡邊，有一個遭遇的困難與建議的部份，把它列成三個，副座不是有特別有三個重點嗎？那減課的部份，提到八

月八日部裡面第十七次的推動小組會議裡面，可是教授有其他的一些想法，我也有其他的想法，所以目前還不會做這個部份，但是對於大家的想法，我們還是會繼續再努力，謝謝！

議題分組研討（三）—行政組〔G組〕

會議時間：97年8月12日09：00~10：20

主題：縣市如何協助學校參與教師專業發展評鑑計畫

主持人：國教司武科長曉霞

引言人：臺北市政府教育局劉股長鳳雲

紀錄：吳鐵鷹

壹、主持人致詞

國教司武科長曉霞：

每個縣市的文化、脈絡各有不同，台南市昨天分享的是他們如何遇到困境，搭配輔導教師進行教師專業發展評鑑，突破困境之後的獲得，如果縣府的承辦同仁，只是向教育部申請計畫後就不再聞問的話，屆時學校也可以交出很多的照片和檔案，至於執行過程碰到了哪些困難？老師有什麼樣的心聲，其實我們真的很難去了解，那就更難落實的去反應這樣的問題，達到示範的精神。

以往在參與教師專業發展評鑑，常常聽到學校反應，老師的時間真的很不足，碰到的挑戰也很多，我們怎能與現行的工作結合？我看了一下其他組的經驗分享，發現很多學校真的在實際的過程當中，嘗試突破困難，與課程發展委員會議結合，做專業成長與評鑑，也突破困境運用策略，今天要分享的是台北市劉鳳營股長。

北市在推動教師專業發展評鑑，以往常常讓人家蠻羨慕的，是因為他們開始的時間很早，本部教師專業發展評鑑計畫還沒推出前，就有三個縣市（台北市、高雄市、台北縣）進行試辦，我認為台北市的步伐相當穩健而且有特色，大家覺得有需要教學輔導教師系統，所以台北市有經驗，且有行政人力及經費，是我們最羨慕的。

因此以台北市為例，縣市如何協助學校參與教師專業發展評鑑計畫，台北市也是參與教師專業發展評鑑計畫最多的縣市，劉股長分享的部份，其他縣市也發現這個問題，不見得能夠找到可以解決的方法，但台北市已經嘗試突破。現在就以掌聲歡迎台北市的劉鳳雲劉股長來跟我們做經驗分享…。

貳、現況分析

北市教育局劉股長鳳雲：

謝謝武科長的介紹，也謝謝大家讓我們有機會來簡單的進行經驗分享，我們分成四個

部份，介紹台北市教師專業發展評鑑。

我相信每個縣市都碰到問題，大家最關心的應該是在如何鼓勵學校參與，如何協助推動，各縣市的承辦同仁可能每人負責十幾項業務，教師專業發展評鑑可否與其他的業務結合推動，也讓大家可以在比較少的時間達到一個比較大的效果。

我分成 96 學年度、97 學年度向大家介紹，本市在高中職及國中、國小的推動，參與校數最多。

昨天，台南的夥伴提到教師專業發展評鑑議題，可否在全國局處長會議中宣導教師專業發展評鑑？是否在校長會議或教務主任會議宣導？宣導很重要，在每一次的工作報告進行宣導，你所屬的學校就會了解到教育局處是多麼重視教師專業發展評鑑。

我們從 96 學年度開始進行、95 學年度起每場校長會議、教務主任會議都把它列為宣導議題，讓很多學校清楚教育局很重視，也會在宣導過程中，知道如何推動及參與，也讓學校之間越有信心，知道教育局很重視而且要如何推動。

在既定的活動中，做經驗分享，也不額外增加大家負擔；96 年 3 月進行宣導說明會，97 學年度，在 97 年 1 月底，寒假中進行宣導說明會，學校不用召開臨時校務會議，開學初召開校務會議就可以通過願意試辦的計畫，四月中報部申請。

建議考慮利用寒假召開宣導說明會，對學校來說會有一個比較充份的準備，在校長會議或各個例行性的會議多做宣導，再利用宣導說明會告訴大家需要注意的重點，讓學校有比較充裕的時間，因為我們發生過有些學校覺得要開臨時校務會議太麻煩了而不願意申請。

拉開召開宣導說明會的時間，提早在校長會議、主任會議宣導，包括如何送件如何完成校務會議的過程？各校就比較好做配合，這張照片為了要照到我們主講人，下一張照片呈現宣導說明會要有一個問與答的時間，讓各校更知道如何提計畫，開放提問時段，讓學校之間、教育局和教授多一些互動的機會。

台北市的國中跟國小是由兩個科室推動，在推動教師專業發展評鑑業務分工上，各縣市不一樣；北市因為分兩個科，辦理的模式上也不見得完全相同，國中組排定三場次的時間，可以讓學校安排比較彈性的時間參與，達到廣泛參與的效果；國小組希望以最短的時間完成宣導活動，這兩種模式，各縣市都可以參考，視自己的狀況進行。

辦理推動知能研習宣導，請張教授來擔任主講者，辦理初階培訓我們在 96 學年度是一起辦理的，國、高中職組我們辦了 12 梯次，12 梯次約八百人，我們除了培訓試辦老師，我們還培訓了國中輔導團和高中輔導團的老師，我們希望輔導團在到校巡迴和訪視的機會，了解教師專業發展評鑑，校內可以推動，且去宣導其他學校也進行試辦。

我認為高中職，高中組申請的學校在 97 學年度參與試辦校數有所成長，與請輔導團的

老師到校訪視宣導有關，各縣市也可參考教學輔導團，廣泛的邀請輔導團的老師分享，樂意參與這項活動，我們在中階培訓常找老師來當講座。

老師雖然願意參與，上過中階培訓的老師對於教師專業發展評鑑抱持著相當正向的看法，直問何時要辦理初階研習？初階聘請的講座真的很重要，建議大家要多方收集意見，或請教師研習中心辦理，所以有一些意見回饋，從回饋中找到學校最喜歡的講師盡量邀請。

96 學年度兩個月辦理一次研習進行業務宣導，並且讓獲得試辦學校來參與報告，且在縣市工作會議時，邀請的教授從輔導委員名單去找，找了兩位退休校長，因為校長可能會比教授更了解學校實務運作，目前台北市有一個聘任督學的制度，兩位退休校長是我們聘任督學，在研習會議時，我們會請他們來指導，因為他們會更清楚面臨問題的時候行政如何協助？所以在這個部份我覺得台北市推動的兩位輔導源就是我們退休校長，扮演了蠻重要的角色，因為他們會用他們以前的人脈，去跟其他的學校及友校宣導，試著推動，退休校長比教授更了解宣導工作，因為現身說法，請試著推動；也告訴大家怎麼做，怎麼去做一個初步的嘗試，會是一個有效的方式；所以縣市與退休校長，多多少少有些聯繫，可以問他們有沒有參與這個工作的意願，因為我覺得在台北市，退休校長在這個部份扮演了蠻重大的一個宣導的角色，邀請講座時，也可以邀請退休校長協助。

提供給各縣市參考辦理研習會議的狀況，我們會要求各個試辦的學校都要出席，出席的意願不高的時候，我們會找輔導員到校輔導訪視，那麼到校輔導可能就已經解決你們學校的問題。

我們建議試辦的學校去思考第二年要續試辦的時候計畫如何寫？我們出席率很高，研習會議時檔案可以交流；在工作上實際上參與，也得到幫助，最重要的就是讓各校覺得沒有浪費時間，他才有可能在每一次的會議中比較踴躍的出席。

在 97 學年度規劃辦理，我們有 11 所高中職參與試辦，有一個很明顯的成長，退休的校長是高中校長，所以我覺得他幫忙宣導工作，退休校長比教育局更有說服力，每一期都來輔導，其實大家真的可以試試看。我們現在發現一個比較大的問題，我們有些學校試辦的人數在第一年高達 70 人，我們開始思考同意他用校內辦理的方式，我們目前規劃在八月 26、27、28 日用校內辦理方式，會用校際間的聯合作初階培訓，97 學年度我們會有六場次，在陽明山辦理。

實際上需求是 15 場，高國中職要 15 場的初階培訓，在教培中心沒辦法容納，所以我們可能會改在校內辦理，或者是好幾個學校做一個聯合辦理的方式，其實這樣辦理的方式，需要注意的重點應該是出席，校內辦理真的很容易有老師就回去做他自己的事情，那可能出席的部份要拜託學校，承辦學校稍微注意一下，就可能比較容易解決這樣的問題。

國中可能會分成兩組，要用兩組的方式做分組辦理，採分組的方式就是我們開會的時間沒有辦法像去年這麼的頻繁，評估可能會分成三組，所以我們預估開會的時間就會變成是在98年的一月，針對97年上學期執行的狀況跟97年上學期的規劃做總結報告，各校報告時間太短，次數太頻繁，有時候也覺得兩個月的進度沒有那麼多，要一直很頻繁的來，所以97學年度小幅度調整。

第一個狀況：

有些縣市政府教師願意來參與推動委員會，目前來說台北市還沒有教師會的代表，我們當然會持續再與教師會溝通，也希望台北市教師會可以來參與推動委員會，我們才能了解教師的想法到底是什麼，我們設計的到底合不合乎教師的需要？

第二個狀況：

有些學校退出教師專業發展評鑑的試辦團隊，想瞭解要退出的原因，試辦之後要作什麼，他想要自己在校內做就好，用他們自己校內的經費，覺得他可以不要配合填寫表格，不要配合做很多的事情，？

因應策略：

我們目前持續針對第一個狀況，持續與台北市教師會溝通以外，有一些學校的教師會，蠻支持教師專業發展評鑑試辦計畫，所以我們希望利用這些學校教師會的代表，也可以影響到市教師會，希望市教師會有代表來參加教師專業發展評鑑推動委員會，我們才能更了解教師真正的需要，他們需要的專業成長為何？可以及早規劃未來發展方向。

教育部與教育局，需要提供學校三年試辦後政策方向，及繼續試辦的狀況，學校也會想知道所謂的第一年試辦、續試辦的差別，我們可以盡量在經費上的支持。

總結台北市辦理有一些比較可以跟大家做一些分享的，是我們整體的配套措施，在經費補助上，各縣市可以參考這個模式，視各縣市的狀況，我們很鼓勵學校申請計畫經費，以台北市的立場，我們宣導只要通過校務會議，不管有幾個人都補助經費，會讓有些學校的第一年，沒有辦法符合教育部的申請條件，我們用台北市自籌經費支持，到第二年時他們都可以申請到教育部的經費，所以各縣市也可以參考台北市的作法，適用這樣的方式一個學校的花費約2萬3千元，到第二年幾乎學校的氣氛慢慢成熟以後，其實就可以比較順利達到20個人符合教育部規定。

高中職試辦比國中小難度更高，很多的高中，在97學年度，一校只有13個人申請，只要校務會議通過，教育局同意該試辦，盡量給1、2萬的經費補助，也鼓勵各校，開始請教授來輔導，在整個輔導的過程中，其他學校的老師覺得做起來沒有想像中的困難，增加彼此的信任，所以也因為這樣子，會讓更多學校教師更多的機會了解，有機會在明年符

合教育部的申請指標。

利用相關平台去進行宣導，台北市透過國教輔導團開會的時間，是一個更好的宣導機會，再與國教司的案子做配合，在精進教師課堂教學計畫，申請教師專業成長或申請教學檔案，也會特別在辦理教學檔案相關的研習，而且九年一貫中心學校開會，進行教師專業發展評鑑議題，也可以各校自選，一個與教師專業發展評鑑有關議題進行，透過這樣的方式，一些網絡幫你做宣導，可以讓業務推動更順利；校長會議、教務主任會議中宣導，顯現非常重視，靠著大型的會議宣導，或運用退休的校長來擔任輔導員，進行輔導整合機制。

執行進度報告表，97 學年度兩個月一次，有學校反映太頻繁，所以 97 學年度會做小幅度修正，收集問題，共通的問題教育局會盡量處理，沒有辦法處理者，我們建議教育部，這是我們與各校的溝通，也希望各校可以真的配合，教育局也希望顯現出夠多的誠意，積極回應處理。

台北市發展的特色

在 90 年度就開始進行教學輔導教師的系統，所以在推動時有很多的助力，因為原本就有教學輔導教師的系統，沒有出現評鑑二個字，但是有些概念是很類似的，所以各校在處理教師專業發展評鑑時，他們可能會因為有些學校申請過教學輔導教師，所以有意願再參與試辦。

自 90 年台北市推動教學專業發展系統，這兩套系統在進行，另外還有共同不排課時間，或有個共同空堂時間，各個科目、各個領域都有共同空堂時間，利用共同空堂時間專業規劃，盡量找出大家可以配合的時間進行。

高中職都有規劃評鑑指標，教師專業發展評鑑，都是用同樣的開會時間，同樣的宣導，同樣的研習會議去處理的基本專業，唯一比較大的差別，就是我們的高中職會依需要，在校內規劃工作指標，如果各縣市有興趣，大直高中的歷史、英文的評鑑指標，可以提供大家參考。

已經完成大直高中歷史、英文這兩科，其他科目，我們還在熟悉中，請各校規劃分科指標還在進行，我們先辦理分科指標研習，所以高中職的老師對於這個部份比較有需求，不過我們在最近的會議發現，有些國中也會覺得需要有分科指標，先建議各校校內可以自己發展，先發展適合的，當然第一個學校很辛苦，可能要兩年左右才有一科、兩科的成果，也建議學校建構出來的成果，也可以跟其他學校分享，各校再視情況做修正。

很謝謝各位真的是非常的專心，希望待會兒在互動的時間，大家分享自己縣市的經驗，供大家參考。

國教司武科長曉霞：

謝謝鳳雲股長，剛剛聽了鳳雲股長分享，大家可以了解每一項工作是有持續性的，它可以從 90 年開始推動輔導體系，台北縣的一個校長，參加台北市研習，告訴我這個輔導教學系統，它有一個很縝密的規劃，再搭配教師專業發展評鑑就水到渠成，台北市得天獨厚，譬如初階研習，一年開了 12 梯次，還結合國教輔導團的措施；我知道有部分縣市也嘗試與輔導團結合，因為輔導團很習慣去輔導別人，他們很習慣去評鑑別人，但是他們不太希望被評鑑，我不曉得這樣的體系結合，有沒有困難；我們再請大家進行交流。

我記得早期很多學校或老師會反應，學校申請計畫以後，就推給老師，進行教師專業發展評鑑，擔任評鑑老師，老師就彼此被評鑑，但是卻忽略了，行政人員需強而有力的去幫老師處理問題，去做適當的規劃，老師會碰到很大的困難，走完試辦計畫，如果沒有教育局規劃與資源，台北市對於可能第一年沒辦法達成申請門檻，也有一些貼心的作法，當然台北市也有碰到一些困境。

聽了鳳雲股長的分享，還有 40 分鐘的時間，大家第一輪三個問題，大家來交流，還是台北市已經把大家昨天的問題回應了，才沒有其他問題。

雲林縣教育處黃淑味提問：

各位伙伴大家早，我是雲林縣政府代表，大家聽到劉股長，就實務面積極把台北市的試辦經驗提供給我們分享，做一個非常好的參考，非常感謝。分享一下雲林縣目前沒有達到試辦門檻的這些學校，運用教育部增進課堂教學能力計畫子計畫三來進行，提供給各位參考。

有關本縣國教輔導團團員，也反映與教師專業發展評鑑配合，可以開放給行政人員研習，參加對象可以是團員，甚至沒有限制研習的參加對象，目前還沒有開放給我們輔導團團員來參加。

武科長曉霞：

還有沒有哪一位要分享….

劉股長鳳雲回應：

先針對輔導團的部份跟大家回應，可能各縣市開辦的狀況跟我們比較不一樣，台北縣在輔導團的推動上，其實有一個蠻大的困境，就是我們的輔導員去學校訪視，可是學校不讓輔導員訪視，我們的學校會說輔導員真的教得比較好嗎？為什麼來訪視？我們的問題在這裡，因為這個問題的存在，我們反而會讓輔導團認知這個問題存在的事實。所以請來參與教師專業發展評鑑研習，有更多知識去評鑑教師，有一個更有自信說話的機會，我知道要怎麼評鑑，所以我們的輔導員反而會比較樂於參與。

台北市 96 學年度試辦教師是主要的參與對象，但外加 10 個名額給輔導團員，夥伴問

我這到底有無符合原本的規範，我有一點點不太確定，我們就外加 10 個輔導團名額，家長參與的部份，在台北市推動委員會，也有家長很踴躍的參與，我們有一個高中這麼踴躍參與，是因為他們家長會互動非常的好，還提出利誘，如果願意參加試辦評鑑計畫，家長會提供獎金，所以他們學校也辦得蠻積極，家長會參與在台北市的推動，在教師專業發展評鑑試辦計畫其實是很支持的。

武科長曉霞：

我們目前的計畫相關規範的部份請辛校長先跟大家簡單說明。

教育部國教司辛明澄校長：

有關初階研習 95、96、97 年根據試辦的經驗，有部份調整，95 年初階研習的時候，當時正式公文就鼓勵縣市的輔導團可以參與初階研習，可是在 95 年發現各縣市參加的輔導員的成員，當時中央團在三峽鼓勵辦一次初階研習，我們在 96 年決定所有輔導團停止邀請，背後主要的原因是因為我們希望這些人除了上課以外，必須有實作經驗，尤其是發現有些人研習後誤解了形成性評鑑與總結性評鑑是差在執行的歷程而不是技巧，他的重點其實不是在評鑑的技巧，因為自我評鑑跟後設評鑑，技巧是類似的，可是兩者之間評鑑最大的差別是執行的歷程，一個強調歷程，一個強調結果，如果我們看 95 年經驗發現一個較大的問題，很多人上了課之後，沒有實際的執行，結果造成他對整個研習的內容有很大的誤解，所以我們到了 96 年為了避免這樣的誤解擴大，做了一些小規模的調整，也希望能有完整的經驗對整個計畫是比較清楚的。

97 年就更明確，在研習的過程，一定要參加過自評、他評才可以拿到證書，也就是說他一定要完成整個歷程，被人家評過，也評過人家，他有完整的一個經驗，以後他取得證書以後，他才可以正式當一個評鑑人員，我們會做這樣的調整，也是因為整個實際的運作經驗發現，如此培養老師的評鑑能力才能比較確實，比較能夠培養出真正具有評鑑能力的人才，會做這樣的調整，台北市比較不同的是台北市的初階研習有三分之二的經費是自籌，所以各縣市，如果用本部的經費，還是要依照規定，如果要自籌辦理，我們沒有意見，我們原則要先跟各位說明，不是他們用本部經費，去做這樣的事，他們有三分之二的經費是自籌，所以要補充說明，請各位明白。

武科長曉霞：

是否讓輔導團員參與研習，其實沒有對錯問題，只是在討論過去的歷程裡面發現，我們這個方案要的是，你不是只有參與自評，也要參與他評，這樣的結果有試辦的精神，台北市劉組長有他們因地制宜的考量，各縣市可能有一小部份也是因地制宜，但是大方向是建構在教師專業發展評鑑的方向。還有沒有其他的議題，大家互相交流。

花蓮縣教師會陳源豐：

大家好，我是編號273，剛才劉組長所報告的，其實要讓老師在教學課堂上要能夠很專業，策略原則上我是支持的，只是對這樣的方式以及這樣的問題，我是很大的質疑，這個評鑑為什麼有好幾套？因為畢竟我們現在都學美國那一套，美國有升學主義嗎？他有強烈的升學主義嗎？我們比較像什麼？我們比較像的是韓國、中國、日本，因為這些亞洲國家非常強調升學主義，在亞洲國家裡面，有哪一個國家辦理教師專業發展評鑑，細想韓國當年在推動的時候，是叫學生評鑑老師，引起韓國教師非常的反彈，這麼小的小孩子怎麼去評鑑，大學生可能是可以的，我覺得應該是看亞洲的，而且美國教育是放任式的教育，當時英國也是採取放任式的教育，但是英國覺得他錯了，為什麼，英國跟台灣都是海島型國家，非常雷同，在澳洲，澳洲前幾年也是推動這個，後來停止了，為何停止，我覺得應該去了解澳洲為什麼停止推動？

我再強調一次，我沒有反對參考特色，像剛剛所講的，整個波段我是蠻認同的，譬如說輔導教師的建議，我覺得這是非常重要的事，我也有過那個美國的聘約，他們的輔導老師是不用授課的，我們台灣可以這樣子做嗎？你看很多老師是非常好的教學典範，在50幾歲就急流勇退，我覺得非常可惜。

我想武科長也是出身台北縣，我以前也在台北縣服務，我是創會的會長，教師會創會的時候，我在台北縣清水國小，有些政策非常重要，尤其是美國的制度是讓輔導教師五年都不要上課，但是五年之後呢！你要回到一般的老師再教學，為什麼？怕你跟學生脫節，我覺得這是讓老師有更很好的教學策略，在教學現場有非常好的教學方式，我覺得輔導老師要去如何建立，其實可以運用少子化的超額老師，為什麼國小老師員額是1.5，為什麼不能調到1.7？

還有專業規劃，我那天不知道聽哪個國家，德國還是哪個國家，他們課上到下午一點還是兩點就結束了，後面的課有義工，有志工來帶孩子，還是沒有放學，老師進行專業對話，其實我們不要評鑑也都是無所謂的，為什麼，從昨天聽到現在為止，我覺得我們的評鑑在寫套公式，我覺得是在套一個公式而已，我覺得套公式很危險，譬如說國中的教學教背公式，你看當年建構式教學，結果很多天兵老師，建構式數學學到了五、六年級，除法10除以4，41得4，42得8餘2，你是小朋友？你是五年級嗎？還需要這樣子學，不見得為建構而建構，因為升學主義，五專題目做的越多，重複的寫，就考得好。

我們台灣教育最大的問題，我們要讓孩子知道，知之其所以然，可是我們今天10年的教改，我們遇到的困境，是一綱多本還是一綱一本，有些沒有去發現問題的本質是什麼，問題的本質是教科書沒有品質可言，為什麼，太商業性，這個太商業化的色彩，你看教科

書出版商，讓我們覺得，人說嘴吃甜甜，沒有辦法去拒絕那個誘惑，我們常常沒有把問題的本質探討出，譬如說各說各話，我們常常數學很多教學違反世界的潮流，我們要創新，要跟別人不一樣，我覺得有些本質是不變的，為什麼我覺得其實不是擔心這個問題是不是解決，校長也是很久沒有教書了，難道他 50 歲退休，這些校長可以順理成章轉換成輔導員嗎？他有豐富的教學經驗，但是我不是說每個都很好，有些人一路打混幹到退休，但是在那個環境底下有不少老師，他是不打混，而且有非常精采的教學典範，我們能不能留他下來，我覺得這才是台灣目前教育職場一個斷層，就是沒有把好的典範留下來，因為大家都要創新嘛，因為不會打電腦急流勇退，我們可以把這個老師留下來讓他傳承下去。

武科長曉霞：

謝謝我們花蓮教育會的副理事長提出他的想法，的確大家會發現我們在推動教師專業發展評鑑，我們會很怕瀆職，因為剛剛從副理事長，提到的各種經驗你會發現，每一個國家的狀況或者是配套都不一樣，我們不太可能把甲國的方式搭配到乙國，然後認為這樣是對台灣最有效，那麼其實在以往的試辦教師專業發展評鑑，也是赫然發現我們在教科書裡面提到他並不陌生，但是你要前進踏出一小步，不管是在清水國小或是在花蓮國小，你要自己踏出那一步之後，你才知道那個味道是怎麼樣。

目前我還沒有感受到他是災難，因為我看過實際做過夥伴的回應，也有很好的朋友在學校服務，他告訴我現在教育環境，條件還不能來推動教師專業發展評鑑，我也有個很好的朋友，他就認為，現在正是全面推動的時候，那當然這是兩極化的想法，他的朋友在試辦，他們的看法詮釋，那麼剛剛副理事長有碰到一個問題就是為什麼經驗不能傳承，這當然是我們今天探討的主軸，整個國教面臨的挑戰是很大的，想想你們學校多久沒有新進的老師，那這個比較資深想要急流勇退，新進不能進來，經驗如何傳承？有關少子化，教育部目前推的方案就是說國教精緻化，要去面對外面同仁的質疑，在推動這樣的案子的時候，我們鼓勵老師專業成長，用評鑑來帶動，這樣的一個邏輯，那當然他是不是唯一，是不是最好的方式，大部分還在試辦，大部分還在找答案，我們只能說大家不要報喜不報憂，因為是做的過程攸關他後面還是不是災難，還是真的是一個成長，我們現在能夠帶動它的一個機會，我們千萬不要報喜不報憂，要告訴我們真實的狀況，那但是另外一個部份，我們也不能告訴大家，就是現在少子化，國教也面臨各種危機，在國教精緻化的同時，今天也有在座家長代表，我們要降低班級的人數去達到國教精緻化，但我們聽到一個聲音就是單純人數下降，就代表你的國教精緻化了嗎？這個不同聲音的衝撞是這個社會最寶貴的，那雖然過程會有一些煩雜，會有不同想法，不過我想大家只要說真話用誠懇的方式去做，就是學校你們試辦過程只做 A，然後告訴別人我做到 C，我做到 D，大家都用最誠懇方式去

面對，說不定是最到最後，發現我適合這一套，我適合哪一套，但是至少我們是自己走過這一段一起去找的結果，我不應該在講這麼多話了很不好意思，是不是有人要回應……。

新竹縣教育會廖經華：

各位先生，大家好，我是162號，第一次發言，剛才聽劉股長說教師專業發展評鑑兩年來參與很多類似相關的會議，我們常鼓勵老師，我們想說在教師專業發展評鑑，最珍貴的地方是在於同仁之間的一個專業技巧，我覺得專業技巧，我們很怕的是到底是專業還是霸權？所以我們透過分享，透過發言討論，我們是不斷的再修正嘗試的過程，教育學界實踐的過程，所以透過不斷的嚐試修正分享，我們找到我們要的適合學生的東西，所以我們這幾年一直鼓勵老師學校去參與，所以我們縣市經驗，我們跟台北縣一樣，雖然我們經費不多，可是我們有跨過門檻的學校，我們也是自己編列一些預算，我們預算非常非常的困難，但是我們擠出一些預算來提供學校來參與，所以我們參與學校校數不斷的增長。謝謝！

武科長曉霞：

謝謝我們這位伙伴，還有哪一位要分享？！

教育部國教司辛明澄老師：

我先請教一個問題，我很認真的去蒐集全世界所有駐外代表的資料，請他們幫我調查哪些國家有沒有做老師的評鑑，做哪個項目？他是由誰做？各方資料其實都有完整的資料的，我們並不是說今天台灣自己異想天開去做了這件事情，所有的資料裡面最多的就是教師專業成長，第二個部份亞洲，之前台灣沒做的，日本、韓國大部分都做了，而且正式立法，這些順序我們都有，可是現在做這些，現在台灣發展這樣子的一個系統，不是說我們只是去參照美國的，是因為觀察的技術，我們請了外國的教授進來，我們今年是要找來參與研討會，上次找美國剛好是因為他是華人，他有持續觀察的技術，他來跟我們老師的互動比較直接的，老師可以聽的更清楚，不是教育部只看到美國，這個可能有一些誤解，因為我覺得，這樣的人進來傳達訊息，老師不用翻譯，他直接在語文的對話方面是直接的，像倪教授回來的時候，現場的問題就非常的直接，而且獲得很多想要知道的訊息，現場都沒有語言的障礙，並不是我們只看到美國，這個可能有一點小誤解，那台中縣用專業發展的原因是因為，我們不想說一開始就只想評鑑老師好壞，其實就跟教師會所提的，我們希望優秀的老師能夠傳承，所以才會當一個教學輔導老師，評鑑優秀的老師能夠受訓當教學輔導老師，任何人都沒有辦法隨便去講說你比較優秀，或你比較不優秀。

可是如果說有一種的方式是像我們現在的作法，就很直接，標準由學校的老師自己來討論，自己來研訂，學校老師自己有一個共識說怎麼才是我們學校裡面比較好的規準，我們自己去討論出來，自己去討論出來後，做一個老師彼此一些，你說是評鑑也好，你說是

一個診斷也好，都可以，你有一個機會讓老師觀察到另一個老師的教學，你會看到那個老師教學上的優點，到後來大家會有一個共識就是說，這個老師在現階段表現是比較優異的，那學校就可以讓這個老師受訓去擔任教學輔導老師，來提供他的經驗的傳承，今天這個計畫其實背後更重要的是一個優秀的典範，可以有一個完善被肯定的機制，被發掘出來傳承，他從頭到尾沒有把目標擺在評鑑，我們的這個計畫有一個很衷心的想法，就是現在這個老師只要他明天比今天更好，他就是好的，那現階段是這樣子，那他能夠看到自己發展的下一步，那我們也提供他們課後成長機會，他願意針對他不足的地方在去發展，就是一個優秀的老師，一個優秀的老師是不斷的想進步，他就算現在能力比較不足，只要他腦子裡面也不斷的想要說我想要變的更好，這個老師認為我已經是非常優秀的，忘記要再進步等他一回頭他已經落後了都不知道，這是這個計畫原始重要想法，不在總結評鑑老師，是想提供一個機會。

武科長曉霞：

我剛剛忘記提到一點就是我們本部還有一個教研會，柯執秘那邊文獻調查先做人事的調查，好像有放在網站上提供給大家做參考，各國的一個做法，給大家做一個參考，提到專業，我每次想到專業我就想到高鐵，因為常搭高鐵，我昨天坐高鐵回去，今天早上又坐高鐵回來，時間都掌握了很精準，高鐵內的車掌小姐身高等都受過專業的訓練，然後我就發現他們的專業好像一開始也不是那麼專業，洩露自己的一個糗事，我發現他們也是透過很多實做經驗才顯現出專業。

我上個禮拜到台中去參加一個全教會的一個活動，那回來我就買了1點36分的火車票，然後就想說2點36分我就可以出現在台北，然後就進辦公室悠閒做一些事情，有高鐵真好，結果呢我就在1：34分的時候進洗手間，我想洗個手，忽然就聽到1：34分往左營的列車，心想這不是我的車，後來又廣播某某列車已經到了，這一班一定是我的車，我就趕快上去，千萬不要miss掉，結果後來我看一看我的手錶，我發現開車時間提早2分鐘，結果發現那台列車是往左營的，結果原本要往台北，已經坐往高雄的，結果整個行程從左營這樣又過了40分鐘，又繞回台北已經多了一個小時，回到台北已經四點，因為想待會我把那個票塞進去不曉得他會不會鈴聲大叫，會不會要多付一倍的錢，結果我就忐忑不安，結果她果然沒有叫，沒有發現，我心裡想果然沒有被發現，結果後來昨天在跟夥伴講高鐵都沒有發現，多坐了三個小時，所以我感覺實作的過程是最寶貴的。

有人遊台灣發現超過三個小時，高鐵修改了三個小時的問題，所以我想任何的專業都不會突然的來，台塑王品牛排，據說王品牛排有三本的工作手冊，他們也是不斷的測試，去測試出來的，時間大概還有十分鐘，先請家長做分享。

全國家長聯盟吳美訓：

孩子有一陣子到學校去都不太願意，拖拖拉拉，他很難過說，他們老師看到她，眼神就轉到別的地方去，那對他其實是一個蠻大的傷害，我就跟他講你要不要轉學，後來他找到一個目標拼學測再拼轉學，我說你第一志向，你在學校面對老師，你還是必須做你份內該作的事情，先去跟老師打招呼，也去學校反映，可是讓我的感受就不是很好，老師的教學專業我是尊重的，但我覺得他在輔導經驗上是不足的，我並沒有說要處理老師，我是希望說學校的老師是不是能夠傳承一些輔導的經驗給其他老師，讓他變成更優秀的老師。

我一再表示，我很尊重老師的教學專業，但是他有一些部分是真的不足，如果這一部分讓他來研習，或是讓他老師願意改變的話，去輔導一下孩子的時候，我覺得這一定會變成很好的老師，在教學的時候老師可能也會有情緒，沒有放鬆的時間，能夠給老師一些情緒管理課程，給家長一些研習，那我覺得這樣子的話，增進親、師、生之間的關係與互動。

武科長：

好！謝謝！！

北縣教育局丁主任澤民：

科長、劉股長、各位伙伴早安，那剛剛聽完這個分享的部份，我有一些個人的想法，還有一個問題請教，台北市的報告當中，因為在縣市的推動層級裡面，推動委員會都必須有同級教師會，我不了解這個意義是什麼，第二個部份就是我個人的想法，因為自己曾經在台北縣服務，所以科長主導整個的評鑑奠定一個很好的基礎，台北縣有一個制度跟北市比較相像的策略聯盟，我們策略聯盟大概有幾個中心學校，分幾組來做一個經驗的傳承與問題的探討。

這個制度其實在台北縣幾年下來，我覺得是可以幫助新進的學校去跨過剛試辦的困擾，那我自己在這邊思考的問題就是說，這樣的想法其實在未來，我跟台北縣的試辦夥伴推動業務，可以考慮不論他是試辦還是續辦，只要主任異動，都需要有人來提供他一個經驗，所以可能我在台北縣的這個策略聯盟裡面，我們安排有經驗的主任，只要主任在學校承辦兩年以上，就有這樣的責任和能力去協助新試辦這個業務的主任，提供大家參考。

那再過來就是說，以這個台北縣來講，在教育資源支持，在分給 300 所中小學之後，並不是那麼充裕，這個我在試辦的時候，有一個經驗，學校可以主動整合資源，進行老師的專業成長，研習的機會要請部裡面提供更多，自己學校裡面自己也可以主動些，藝術與人文教學深耕計畫也可以去申請，有很多的計畫可以申請，那我也會把這個觀念告訴其他的參與試辦的學校，只要去申請，學校都有蠻多的機會來幫老師做專業成長，只是這個專業成長，透過診斷以後的專業成長，我想我們這個包含一個很重要的基礎就是透過一套比較

系統性的觀察，發現學校老師需要什麼，來給他做專業成長。

過程當中，少了一個診斷的歷程，試辦教師專業發展評鑑蠻重要的一個貢獻就是診斷，發現問題，然後才能對症下藥，之前參加台北縣策略聯盟的時候做經驗分享報告的時候，學校如果要改變他的體質，需進行教師專業成長。

剛提到的資源整合，學校只要願意多把一些案子接過來，每個案子針對每個老師的需求，把這一個案子給他，這樣子可以把學校每一個層面都考慮到，只要資源整合，教師專業發展評鑑的幫忙，角色從承辦的學校變成一個進行推動的承辦人員，以後再分享想法，謝謝。

武科長曉霞：

因為時間的關係呢！我想最後一個問題。

北縣教師會陳建中：

主持人、劉組長、還有各位先進，我是臺北縣教師會的代表，姓陳，我叫陳建中，我們很樂見，教育部在教師專業發展上面願意投入經費，三年了，現在呢？看到的呢？參加的總教師數呢？大概只達到了3%多，其實老師是有所疑慮的，老師的工作量還是太多了，老師認為就是說他太多工作，於是他沒辦法再多一個工作進來，也許這對他來說是一個專業發展的進步。

這些工作接進來之後，有很多這些表格資料要填寫，行政人員沒有很適時的提供各項的協助的話，就像剛才所說的，A校長可能，我們校長，敝校就是當初校長去參加的時候，他就決定我們要申請，申請完之後呢？結果行政人員就把這個工作全部丟給老師，於是就變成是說老師要填寫一堆資料，結果呢？沒有人來協助他，那你就會覺得就是說，那於是我們學校只辦了一年，第二年就沒有人要，為什麼，因為就是這麼簡單。

如果在這個地方，能夠有更多的協助，其實在這個地方，我們會發現就是說老師的工作量降低，我們以台北縣這個例子來說，台北縣我們的教育局就是覺得說，如果我們小朋友，小朋友太…就是說他需要更多更多更多的東西，於是我們不斷的加課，加課，加課，加英文，加國文之後呢又加英文，然後呢，國文呢，擔心小朋友們，現在都寫出一些什麼很奇怪的文章出來，每個學期要寫三篇，現在又提升成六篇，老師在疲於奔命的之下呢，那你說老師怎麼會有這麼多的…，還要去做？，還要去做很多很多很多的，還有很多很多很多事要做，老實說，跟老師專業上面不是太相關的一些工作的情況之下，在這個經費上面，發展上面，我們會期待教育部能夠投入更多的經費在我們的國民教育上面。謝謝。

武科長曉霞：

是不是請劉股長做簡短的回應。

劉股長鳳雲回應

關於台北市參與，在推動委員會，沒有市教師會的代表，以台北市來講，我們都有安排邀請教師會，我們要再努力的部份，就是與教師會互動溝通，我們也很需要教師會參與我們推動委員會，因為像很多老師講的，其實教師會更能代表老師的立場跟心聲，可能短時間會告訴我們那些表格是多餘的，覺得很需要教師會的意見，也因此，我們在與教師會的互動過程中，我一直有跟大家說有這樣的提出，這樣的聲音，希望他們可以來參加我們的推動委員會，我們才知道，到底老師需要的是什麼，我們也不希望，不管是教育局、教育部、學校行政設計出一個老師覺得不符合他需要的一個東西，我們希望教師會給我們意見，台北市會再與教師會溝通，我們也希望，就我們了解在台北市教師會有些老師代表是贊成的，他們通常會做一個會議決議，最後決議是不派人參加整個推動委員會，我相信學校，有些學校教師會，他們會贊成推動，也有一些成效，也就會慢慢影響市教師會認同。

因為每一個方案，都是一個不斷的修正的過程，各縣市跟各校，都是要經過一個不斷修正的過程，所以我們需要各方的意見，那其實各個學校在參與的部份來講，我也不否認有些學校的確有他們跟北縣教師會的代表一樣的狀況，我們也有少數學校，沒有辦法繼續參與下去，他們會因為表格的部份或者難做，或者認為覺得說，配套他們已經會了，未來想要怎麼走，他們想要自己學校校內去發展，但是我們都會覺得說，至少他有參加過，他知道這個，他可能知道怎麼去做這套專業發展，如何去增進老師的一個教學能力這個部份，那麼我們就算是有這樣的學校，我們還是會給予他們一些肯定與支持，我們也會持續修正表格、調整填報次數。

參加教師專業發展評鑑的老師有沒有辦法減課，就目前來說，因為還在…這個議題還在我們教務委員會中我們有出現的議題，台北市的部份會再慢慢考慮到這個部份，因為如果要做一個全面減課，有一些減課的機制出現，可能那個經費上來講，對現在來講有些一點點龐大的負擔，但是在這個部份，我們看能不能盡量給老師多一點時間去面對處理。

參、結語

武科長曉霞：

好！謝謝！我想，今天的發言非常的踴躍喔！那我也再提一下，好像大家都提議說，要更多的經費投入國教經費上面，不論是剛剛的陳老師，還是我們剛剛的這個…家長彭小姐提到的，老師的確需要很多的支持，也跟大家報告就是說，我們在精進國教方案，我們目前是從99學年度開始，對國中小的輔導老師這個體系編列預算，由行政院搭配預算，來把輔導老師的這一個編制，不管是兼任還是專任，慢慢的把他彌補起來，這個輔導就是輔導孩子，不是像剛剛彭小姐講的輔導老師，不過我們就是希望，現在的孩子情緒管理，他的一些生活教育等等，這個我們需要一些更多的專業的，所以在這一塊，也跟大家報告一

下，也做一個簡短的回應。

剛剛陳老師有提到，就是說我們目前試辦學校教師只有 3%，其實我們部裡面是希望用穩健的步伐來進行，如果學校還不太清楚狀況，或者是說，甚至我們還訂了一些計畫，一些標準，甚至有學校提出來就是說我是真的很想參加，可是你們標準訂在這裡，我就沒辦法參加，這樣的部份，的確有些學校他來申辦以後，千萬不能夠讓他自生自滅，一定是要有一些輔導的網絡，那我們希望把這個網絡能夠更厚實起來，也就是不求快，因為在任何場合，我的長官還是說回去對大家宣導，都強調一個想法，真的是，不是以辦業績的心態去做，那如果校長他認為說，這個有機會申請回去，其實到後來可能會覺得，這個不是他原來想像，因為這個真的是要實作的一個歷程。

今天很高興能夠藉最後的八十分鐘，跟大家再做一個探討，那待會最後我們還有一個綜合座談，應該是由我們，如果沒有變化，應該是由我們的主任秘書及柯執秘來主持，大家有更進一步的想法，也可以在今天的座談會提出，藉大家雙手，我們來謝謝台北市的劉鳳雲股長，謝謝大家的參與。

綜合座談及閉幕式

會議時間：97年8月12日10：40-12：00

主持人：教育部 潘主任秘書文忠

紀錄：吳鐵鷹、丘節慧

參. 主持人致詞：

國教司司長、劉委員、徐教授、汪教授、李教授以及各位夥伴，大家午安，大家好。回到這個場合，感覺很熟悉，有些夥伴已經見面第三年了，教育部在推動「教師專業發展評鑑」整個歷程，非常用心大家都感受深刻。因為大家都知道這是很不好做的，每次在研討會裡，我都會一再保證，主要是國內在這個工作的推動，在理念、作法及想法上有很多不同意見，所以在二年前試辦這個方案時教育部才會舉辦二十幾場的會議，每個人對「教師專業發展評鑑」都有自己的想法、不同的角色都有各自的立場，所以國教司在推動這個工作相當辛苦。

兩年多來，我在非常多的場合欣賞到非常多學校，發展出符合自己理想的模式，而且津津樂道。我看到通常這樣的學校，校長都深入強化學校團隊，跟各位夥伴來凝聚共識、共同研擬。每次「工作分享」時，不管外面風風雨雨多麼強烈，學校都可以走自己的方向，老師也樂於參與這樣的行列，而不憂不慮。兩年多來，雖然是試辦，有些學校已經走得非常快非常好，也感受老師在自己專業上的成長。

這兩天有很多學校提出經驗上的分享，包括老中青三代都有：最長的要進入第三年，其次是兩年，還有剛剛想來試試看的。也是教育部當初的構想，不要讓全國「教師專業發展評鑑」只有一套模式，在形成的過程當中，希望讓學校就參考的規準，在校內形成討論與共識，找出適合自己學校基礎的規準，而且也讓學校老師認同。在兩年多的試辦過程中，在國內發展出很多不同學校的典範，也就是為什麼每次在這樣的討論過程當中都希望鼓勵很多學校，把學校走過的歷程、辛苦發展出來的經驗與成果，能夠分享給更多更多的學校來參考，所以在這一次的研討會中，特別感謝，除了我們輔導網絡的教授、夥伴委員的協助以外，感謝許多學校也願意提供「經驗分享」，更讓我們試辦「教師專業發展」學校由理念走入實務。

今天有四百多位的夥伴參與研討會，會發現到大家都在談更多更多實務的工作，跟第一年比較起來，已經進步非常多。第一年大家開始走的時候有太多太多的問號，那原因也是教育部不是要做一個制式的版本，所以由學校繼續做更多嘗試，希望走過幾年後大家可以有更深的理解。這一次研討會中，我們也盛情邀請「教師會」的團體，還有家長團體，來共同參與、了解，主要的原因一國內要發展這一套「教師專業發展評鑑」，不能動輒舉很多很多國外的例子，國外的作法在他們的環境中看來天經地義理所當然，但是如果放在國內，恐怕要雞飛狗跳。但是我們願意了解到底別人在「教師專業成長」上有哪些作法，在國內，部裡有明確的共識，希望真正能夠達到「讓老師們專業成長」的這一條路，而不是動輒威脅恐嚇，或動輒用行政管裡層面來要求。當然行政管理最容易，一聲令下都服從，但也最容易流於形式。因此在這個工作上希望能支持鼓勵老師走向專業成長的路，也希望

不是要求全國達到齊一標準的方式，因此後續也將朝這樣的方向繼續努力。

特別謝謝所有的學校、夥伴，這兩天共同參與研討，接下來我想我們就不再做經驗分享，而是就各位的所見所聞對這個方案未來提供建議，請各位不要客氣，謝謝。

肆. 綜合座談：

台北縣中湖國小柯棟山：

各位長官、教授、同仁，我是台北縣中湖國小柯棟山。在研討會中，其實很多學校都會提出困境，困境是不是每年都一樣，然後一直得不到解決。我認為最大困境—

第一：時間，時間的困境，是不是有辦法讓參與的老師給予減課，用部份的經費來支用代課費。

第二：實質的獎勵，比如說工作坊或是安排輔導、研習，是不是有經費可以補助，或是更具體的方式，比如問卷，了解老師自己認為怎樣的獎勵措施才是最好的。

第三，這一次很多老師提供寶貴的意見，但在分組研討時，可能聽不到其他組別一些好的意見，這一次活動的錄音或記錄，彙整後可不可以提供給各個學校參考，謝謝！

台北市文山區興華國小校長洪瑾瑜：

教育部的各位長官、參與兩天活動的所有夥伴，大家早安。

我是台北市文山區興華國小校長第一次發言。這兩天以來，參與了三個學校的經驗分享，還有曾校長再一次清晰的說明，因為我們從去年試辦起，在新竹、台北市，分別召開說明宣導。這次汪教授的專業成長分析，收穫非常多，雖然時間非常少，在這邊有兩個體會—

第一：因為這三組的學校，新竹大度國小的高主任、苗栗福興國小註冊組、台東康樂國小李主任，提供寶貴意見，對於我們第二年續辦的學校收穫良多。

第二：「感動」，一個學校的靈魂人物是非常重要的，還記得高教授在我服務的高薪國小，對教師互動曾有過這樣的讚美，他說：「老師們像一顆顆小小的珍珠，校長、主任是串起這一顆顆珍珠的人」，在座與會的貴賓及教育部在座為「教師專業發展評鑑」所有努力的人，都是串起這個珍珠，讓珍珠繼續發光的人！每一個參與者都是一顆小小珍珠，由此開始，新竹大度國小的高主任，真的是一個跟老師「搏感情」的人，用咖啡、飲料讓老師願意來參與；苗栗福興國小註冊組長也是，雖然校長主任有事不能到來，但是他是一個實際參與者，過程非常精彩，他參與其中而樂此不疲；李主任今天早上的報告，讓我們全國教師一群群不著痕跡的掉入專業發展評鑑，可以說是一個「溫柔的陷阱」。我們學校，參與試辦進入第二年，教務主任也是像高主任一樣，偶爾帶幾杯咖啡，將大家集合起來，偶爾藉幾杯茶酒，引領大家投入，忘了評鑑的可怕，所以在此，代表我們台北市試辦的學校，向所有在此參與的夥伴說聲：「謝謝」。

台中縣神岡國小詹子弘：

在座的各位長官、教授、教育同仁大家好，我是台中縣神岡國小的教師詹子弘。

今天很開心與各位在這個會場聆聽了很多寶貴的經驗，我們有一個問題，因為台中縣神岡國小已經是進入試辦第三年的學校，我們很想知道那三年之後呢？是不是可以請長官為我們解惑，讓我們知道參加完三年一輪的試辦的歷程之後，未來走向什麼方向。

鄭副司長來長回應：

第一個問題，參與教師是否可以減課、支給代課鐘點費的問題。對於參與被評鑑的老師要減課可能是有困難的，但是依照我們的計畫規定，輔導教師每輔導一位可減兩節課，給代課鐘點費是沒有問題的，接受輔導的老師給代課鐘點費，實際上是有困難的。目前有補助的代課費給輔導教師，每輔導一位老師可減兩節課，這是實質獎勵的部份；行政獎勵的部份大概沒問題，請各縣市政府儘量給老師鼓勵、行政獎勵；至於經費的部份，國教司在處理經費是整筆補助到學校，都有一些名目，剛剛反應是不是有一些需求可能不夠，或是需求項目沒有考慮到，這個我們回去再研究一下。

至於提到一些比較特別的，例如：錄影錄音設備，「國教司」處理如下，第二年續試辦的學校，會給錄影錄音的設備，今年也是一樣，我們正在簽辦之中，至於這兩天參與活動的紀錄，包括錄音、錄影等資料，到時候都會壓成光碟，也會放在網站上，包含竹教大，教聯會的網站，有需要的老師、人員可以自行上網查閱。

教研會執行秘書柯正峯：

鄭副座提過的就不再重複，台中神岡的詹老師提到三年後的發展，我們九月份會召開政策規劃小組討論，不過這一兩天鄭校長也提到，短期內可預見的未來會繼續試辦，各位會有一個疑問就是難道就這樣一直試辦？比如說美國很有制度，他們也是經過長期的發展，我們試辦三年，剛剛主秘提到儘量讓各校有多元、因地制宜的指標訂定，以目前的狀況，要訂一個統一的格式，趕快去試辦，反而會戕害目前的成果。我們九月份會開政策規劃小組，趨勢是繼續改進會朝多元指標試辦方向。

我回應一下洪校長剛剛所提的經驗分享，因為在過去兩年的討論裡，希望教育部有更多更多的誘因，包含精神的、實質的、預算上的獎勵。因為當初開始試辦時，部份校長很用心，怕學校團隊老師不參加，所以提了很多願景，這個願景是包含對學校未來的發展，我提到教育部會來協助，而且是逐步的協助發展「教師專業發展」所需要的資源，包含這個學校所需要的錄影、錄音設備，如果讓老師有機會把自己的教學過程錄下來，大家再來做分享、討論。

其實在開始試辦的時候，大家也沒有很明確的做法。教育部當初不是要用跟這個方案無關的資源誘惑參加，我們也不要這樣說去跟學校的老師鼓吹。我認為教師專業發展評鑑，朝向形成社會共識，全面推動，教育部能支援的各縣市教育處。在這概念裡面，洪校長所謂的「溫柔的陷阱」，大家都能體會。這個方案大家不斷的在溝通很多理念，把各自堅持的立場放在平台上溝通。不管是我們教師本身、學校行政團隊、關心我們的家長、教師團體，其實大家都在這上面檢視我們「教師專業發展評鑑」到底要怎麼往下走，不是用一些理由、看不到的誘因、做不到的資源，所以在這樣的情況下，學校走得下去，辦得成功的，都是校長、行政團隊跟老師夥伴之間坦承面對，建立良好的信任基礎而完成的；這個工作如果彼此猜忌，校長在猜疑老師是不是真的有心參加，家長也猜疑，這樣是走不下去的。

剛剛洪校長一番話裡，未來整體全面持續走下去，詹老師提到三年後是不是可以給個

答案？我常講答案就在我們一同參與的夥伴「是不是能讓全國更多未參與的老師感受到這個方案對自我的成長是真的有幫助的」，如果是這樣，我想未來這個方案就能夠走下去。教育部為什麼一直在談「試辦」，是因為確實有很多技術面的問題，大家不應該輕忽。我所謂的技術面是要來協助我們評鑑的人才、專業、評鑑工具，是不是都讓老師可以放心的，心甘情願的接受這些人員的幫忙，透過一些工具來做檢測，如果都是這樣的情況就不會有太大的疑義，也不會動輒就產生揣測。我為什麼說我每次一來就是要拍胸脯保證，原因就是教育部談了很多次，有很多學校、某些人員在敘述推動的過程當中，有一些不同的想法、用學校推動的模式引發許多疑義，所以三不五時就要求保證，有時候還要加書面說明，所以剛才詹老師提到三年後，教育部還是秉持一貫的想法。

剛剛台中縣教師會陳老師提的申訴評議，因為我參加了中央的申訴評議委員會開了一整天的會，跟各位分享與說明。如果以那個個案，你真要去了解他到底為什麼申訴會成功，要去看評議書，看他申訴的理由是什麼？評議書不外乎會有兩個面向，大家可以參考一下。你可能去評別人，也可能申訴個人委屈。形式的過程很重要不是只重個案內容，假設你考績被打四條二，然後你很委屈就去申訴，申評會第一個會考量你學校「考績會」的組成是不是依照規定，（或者我們看報紙，某個老師有種種爭議，為什麼去申訴評議，申訴評議還會支持他？不是支持他，而是行政處理的過程適法性的考量）比如性別比例，假如不合乎性別比例規定，考績會所有決議的合法性都會被質疑。教師考績要初評、複評，都要求舉證，學校都要有具體事實證據，會議資料一調出來，只有「校長交代」，沒有具體過程事證，申訴當事人當然申訴成功。

另外一個就是實質面，也就是程序完成後，是不是適當。通常申評會不會去干涉學校或處理機關的作為，只要你程序符合，拿出證據來，學校資料整理清楚，比如訪談家長，或現場照片，證據確鑿，申訴就很難成功。這是我的經驗，也與各位分享。

教育部主任秘書潘文忠回應：

謝謝執秘與鄭副司長的回應，我稍微再做一點補充。剛剛提到教育部整體行政上的配套，是教育部推動時逐步檢討的，也持續擴大。以目前來講，鄭副司長所提到的，從第一年試辦開始逐步所建立的行政資源，也是鄭部長上任後在施政藍圖當中很重要的施政主軸。比如說爭取九十八年提升教師素質方案，是由過去檢討有一些流於形式、效率不高的教師研習，整體改進結合，是終極的目標。在這次試辦中，實務經驗的累積，其實是有助於部裡所提的一個整體性方案，這些配套方式在過去是重點，在第二年建立輔導網絡，我想有很多的縣市，在這個輔導網路做很多的連結。

以前教育部推行政策主要在經費撥給，就不再管結果，最後就準備辦核銷，教專評鑑跟過去政策推行不同的是，希望教授來做專業的模式，更重要的是了解各縣市在推動的過程當中，回饋的訊息讓我們修正政策，都是方案發展過程中陸續提出來的。

很抱歉，我想在個案部份，教育部還是會去注意，在執行面上，可能大家求好心切，反而把事情變得危機重重，我想這一部份個案我們會多了解。最後，我們要及時，給黃校長、教育處洪處長，實質上的鼓勵，借用各位的雙手，給在我們現場服務的老師一個溫馨

的感謝，暑假本來就很辛苦，又特別來幫大家服務，這是我一進門第一件事情謝謝校長的原因，要不是他們，這個活動不容易辦得這麼周到，謝謝，剛剛陳老師也提醒了獎勵要及時，我們回去趕快該給祥和國小校長、老師的鼓勵，儘快來完成，謝謝大家，請各位繼續發言。

台東縣教師陳聰德：

. 主持人、潘主秘，鄭副司長，各位教授、各位長官，各位教育先進同仁，大家好

我是台東縣教師會陳聰德第一次發言，剛才聽到潘主秘拍胸脯保證，所以我要提出，我昨天提過有學校把這個教師專業發展評鑑資料當作考核的依據，教育部一直在強調，不要與考核成績掛鉤，所以我希望教育部真的能夠拍胸脯，而且真能保證能持續，就是說不要讓老師有疑義，不要讓老師擔心，他的資料絕對不會變為考核或其他不利於他的依據或憑證，不要讓老師好像掉到陷阱，教師專業發展評鑑才能夠走的更穩健、更落實，才能讓老師真正願意接受輔導，學校也會真的把老師的缺點告知老師。我昨天講過學校頒獎狀評鑑成績優良，然後最後給他四條二，然後拿出評鑑的資料當作他不利的資料，這樣真的是讓老師很難堪，如果大家都知道這個事情以後，這個評鑑真的走不下去了。

所以我希望潘主秘真的能夠對這個事情能夠有個處置，或是更好的保證。另外這兩天的研習，真的很感謝祥和國小，他們是一個小學校而已，承辦 300 多人這麼大的活動，真的很辛苦，我覺得教師同仁或是其他教育同仁不應該被壓榨，犧牲暑假承擔那麼大的責任，應該給適當的獎勵或是工作費補助，謝謝大家，很榮幸跟大家一起開會。謝謝！

潘主秘文忠：

好！謝謝！謝謝！

高雄縣文山高中聶松齡老師：

各位長官、還有在場夥伴大家好，我是高雄縣文山高中，針對剛剛潘主秘跟柯執行秘書對於未來的說明，我個人有一個比較不一樣的想法，我覺得基本上如果都一直在示範，如果教育部釋放出來的訊息都是說「我們要示範、示範」，「我們再試試看」，我覺得當初想要推展的這個美意會打折扣，應該還是要有一個時間表，希望教育部能夠展現出決心與魄力，既然認為發展評鑑是必須要做的，教育部要列出時間表：什麼時候全面試辦，讓所有的學校都能夠知道教育部的決心，未來的推展試辦會更順利。我們學校如果願意接受，行政人員在處置這些問題上也能夠有支持。謝謝！

潘主秘文忠：

好，謝謝！謝謝我們以上三位夥伴的發言，我們是不是先請這邊做個回應說明，再繼續請大家發言。請鄭副司長。

鄭副司長來長：

第一個問題就是教育部有沒有哪些資源，現在整體的教育部的行政資源系統到底有哪些？大概我們可以分為幾個部份，第一個就是行政上的資源，包括一些經費、人力等等，行政上的資源，另外，就是我們有一個輔導網路，竹教大那邊有一個輔導網絡的建立，還有我們每年都辦研習，也補助縣市政府辦相關的一些研習，再來就是我們每年都有定期的

工作會議，找了很多的講師，輔導教授等等，這些輔導教授都劃分責任區，負責每個縣市的輔導工作，所以目前大概整個輔導協助的網絡大致如此。另外剛剛台東縣提到，有個學校試辦的老師表現不好的紀錄，考列四條二款，我們深入了解，後來老師申訴成功。我們特別聲明與考績脫鉤，不然誰肯參與評鑑。

再來剛才提到，我們教師職前的訓練，還在修教育學程的時候，是不是把這些相關的課程納入，其實這一點要從法規著手，譬如說，國小和國中不用，國小可能要修四十學分或什麼，幼稚園要多少學分等等這樣，包括必修的、選修的。某個領域的教材教法，對我們實際上第一線老師來講非常重要，但是第一個不一定有人修，譬如說數學科教材教法、社會科教材教法等等，這一些可能就開不成，因為修課人數太少，但是這些對第一線老師實際工作又非常重要。

在第一線工作教了五年以後，每個老師都非常有經驗，但是我們會發現有些剛投入這第一線工作的新任老師修了教育學分，有新的知識，可是他經驗不夠，所以理論跟實務上確有差距，這就是我們要老師專業提升的原因，要靠兩個系統，一是職前，一是在職的繼續訓練，將終身學習的觀念納進來，這個想法很好，但牽涉修法的問題，要持續考量，謝謝！

教研會柯執秘正峯：

剛剛那個文山高中的聶老師提的，我們是不是要訂全面辦理的時間？因為目前我們試辦這一項業務，這項工作非常期望如同昨天曾校長提的：我們目前如果把「體檢」當作你檢查完後可不可以去當公務員的指標，或者是把「體檢不合格」就「不能做什麼」這樣掛鉤起來是不好。我們目前的狀況是逐步發展！台灣的教師專業評鑑到底要走什麼樣的路，包括那些指標等等，給各校很大的空間，我們也不是停滯不動，我們會透過各種機制，包括吸取國外的經驗，包括以目前試辦的狀況，儘快逐步改進，然後發展出一條路來。所以目前的狀況要訂一個最後全面試辦的時間，那會非常奇怪，我們怎麼能「確定」「決定」三年後、五年後或者是哪一年後我們就會發展成熟？全面試辦？全面辦理呢？

所以訂時間表在目前的狀況來講，是不是適當時機？這是一個問題。

台中市立人國中胡金枝校長：

主持人、潘主秘、在座的各位長官，辛苦的同業公會，大家午安。

我來自台中市北區立人國中，台中市公立的國中將近 35 所，立人國中是唯一申請試辦的學校，我的長官用關愛的眼神告訴我，希望我堅強，因為這是我第一次申請試辦，我的同業公會一直觀察我的適應情形如何，這兩天是台中市的校長會議，我選擇來這邊，真的感恩有這樣的一個場合讓我們了解，我有一項分享、一項建議：

我的分享是 7/14-7/22 因緣際會，我到山東參加兩岸中學教育論壇，大陸的領導問我，最近台灣的教育在談什麼？我是跟他開玩笑，因為配合奧運，到處都貼著「中國崛起」，我說台灣的教育正在崛起，我們正在辦教師專業發展評鑑，那八天的行程，這些領導就在我周邊轉，問我這些事情怎麼辦理？我跟他說：「我一邊嘗試、一邊了解、一邊告訴你」，但是回來以後，他們的 e-mail 不斷，可看出他們多麼的認真！

我到了濟南市，濟南市以前我們讀書的時候就說「濟南名士多，尤其是曲阜」，去了孔廟，參訪了幾間學校，看到上面貼的都是文明單位、先進單位、A級單位，不論用什麼名詞，就是告訴我們他們現在多麼重視這個單位，我們兩岸中學教育論壇著重的一個焦點，聚焦(focus)在如何提升學生素質教育。相對性，從我過往的經歷發現，如果要搭配教師專業發展評鑑這樣的業務，能夠更深耕更長久，我會建議有個說帖，說帖不必太長，用來告訴我們老師，要成為一個21世紀的老師需要什麼樣的條件。我去年八月一日到任，三月初召開臨時校務會議，我大概解釋了十分鐘什麼叫做「教師專業評鑑」，尤其我們是都會型的學校，教師證從我們畢業到現在，沒有人檢查過，但是我們要做一個有local、金字招牌的學校，那就要嘗試辦「教師專業評鑑」！我不知道是他們沒聽懂，還是他們真的對我如此信任，兩分鐘後大家就拍手通過，一百多個老師大家表示願意做，我要強調我有先做功課，比如說先溝通過各領域召集人……我要很感恩我有一個得力的教務主任，先疏通很多部份，然後再進場，我要說的是對於一個還沒滿週年的校長，他們通過這樣一個門檻，告訴我兩件事，對我的信任及對我責任的託付。所以在說帖上，告訴老師我們是在協助大家成為新世代頂尖的老師，是為了協助大家成長，用一些比較簡易能懂的說帖，讓我們的老師知道其實是要幫助大家成長，至於校務評鑑，長官是否可以協調縣市政府承辦教師專業評鑑的學校，給予若干加分的方式？幾年前，我看到一句話黯然失笑，但是若干年後的今天，我會慢慢認同，聯合報一則一百字以內的，一則一百塊，什麼叫做老師(What is a teacher?)，答案是「一群社會適應不良的人」，這幾年發現，老師都守著學校，如果他是導師，他就為這一班付出；如果他是行政，就守著自己的職務，我要怎麼辦？每一個人都想趕快把自己的任務、責任達成，校長也是如此，我們也需要上面的長官給我們支持，給我們關愛，場合的呼應跟提振士氣，讓老師們知道，大家一起成長是為了讓台灣的教育更好，謝謝！

嘉義市教育局邱婉麗：

主持人、潘主秘、各位長官及與會教育夥伴大家好，我是嘉義市業務承辦人邱婉麗課程督學。

剛剛聽到長官提到，參與試辦的老師都很辛苦，在教育處承辦的立場可以給這些老師精神鼓勵，但是我們市去年才試辦，前面的沒有人告訴我，別的縣市也沒人告訴我說呈給教育部的縣市實施計畫裡面可以加一條，「參與試辦的老師一年之後拿到合格證書可以敘獎一次」，因此今年我要為這些老師來敘獎，苦無名額法源，在這邊我要拜託，是不是教育部給我們各縣市發一個文，參與九十六學年度的試辦老師，可以敘獎，拜託教育部給我們法源依據。今年我到台南市參加他們教師專業發展工作會議，他們的科長就特別提到這一點，後來我們實施計畫註明參與試辦的老師，有合格證書就可以敘獎，還是拜託教育部給我們一個法源依據，以上，謝謝！

屏東縣教育處鄭如華：

各位長官，我是屏東縣教育處科員業務承辦，承辦人鄭如華。

我們屏東縣的作法，呈教育部的實施計畫也沒有特別加註給予獎勵，事後九十六學年

度大家都試辦完成，我們科長覺得九十五學年度才剛試辦，老師們就很用心的參與，縣內簽了參與試辦且完成的老師給予記功一次，所以我覺得這是可以自己在縣內完成的，這是我們屏東縣科長認為老師們這麼認真完成，而且真的努力積極參與試辦，在草創時期，科長覺得給老師獎勵是應該的，所以我想這個經驗可以帶回去給各縣市政府承辦人員，也分享给大家，謝謝！

宜蘭縣綜合國中謝國基：

教育部的長官、現場的教育工作夥伴大家好，我是宜蘭縣綜合國中謝國基，這邊做第一次發言。

今年我們剛好拿到一筆專業發展的經費，準備請教授來做班級經營的演講，結果當時邀請的教授就拒絕，他說他只願意到縣級的部份演講，像我們這種小學校他比較沒有辦法，而且他的行程都排滿了。我知道教授都很辛苦，剛好我們算是比較偏遠，不過國道五號已修築完成，我們學校在第二個交流道下來，再三百公尺就到了。可是這樣被拒絕之後，我們再找名氣小一點的教授，他也不行，不好意思，後來我們就找第一線工作的老師，可能就是導師來做演講。這位教授之前在縣內的工作會議上，拍胸脯說他可以講這個主題，而且他很委婉說如果請他，他願意來，但是他的秘書跟我們講說我們這種學校他沒辦法，他只能到縣的層級，謝謝！

台北市至善國中廖錦鳳：

教育部的長官、所有與會的教育夥伴，大家好，我是來自台北市至善國中廖錦鳳第一次發言。

首先，這兩天參加這個研討會，獲得很多寶貴的經驗，也對教育部辦這樣的活動，內心很感動。我覺得教育要再往前，一定要讓所有的老師內心產生感動。

幾年前，我們的畢業典禮，有位退休老師講了一段話，他說曾到德國去旅行，他看到德國人做事情就是一板一眼，更重要的是，德國人等公車的時候井然有序的，排得好好的。他想到同樣的情況台灣呢？問題到底是出在哪裡？為什麼德國人可以教育成這麼好，他問：你們是用什麼方式把德國人訓練得這麼好？德國人跟他講說，其實不是那麼容易的事情，我們的教育已經改革兩三百年了！我要講的就是，我們教育部的長官與在場的教育夥伴，大家都非常的用心，不論是九年一貫，或是目前的教師專業發展評鑑，我們都很用心的想把台灣的教育做好，這也是我們大家今天會在這裡的原因，我們先給自己掌聲鼓勵，我們都非常的用心！有句話是印度甘地所說的，「一個人的動機一旦受到懷疑，他所做的每件事都會變得不純正」。我聽了新竹大學曾校長的演講後，內心非常的感動，曾校長他真的是在為教師專業發展在鋪路，我非常贊成曾校長他最後給部裡的一個建議，他說在未來發展上，即使是教師法三讀通過，也不要急著全面的試辦，應該要與教師的考績做區隔！還有昨天汪教授提到的以教師專業成長為主軸，這三點，是我這一次來研討會最大的收穫。

在這裡分享最後一句話：美國馬歇爾說的，「當人們真正的信任彼此的時候，速度就會出現！」，就如剛剛校長所說的，當我們信任彼此的時候，教育的速度才會更快，謝謝！

主持人：

我們是不是先做回應一下

鄭副司長來長：

我們邀請一些教授到委員會來當委員，因此他的認定可能就說這個業務是縣市請我來當委員，就認定是到縣市的輔導委員會去參加會議，那輔導網路上面也有一些輔導教授或輔導夥伴，這些輔導教授、夥伴他們有責任區，相關的文最近也到縣市，應該會轉發給學校，那幾位教授已經同意也承諾在你們縣市做輔導，你如果邀請他到學校做輔導，他一定不會做拒絕的，你提的教授我不清楚狀況。第二部份我們所指的教授是針對這個案子來做輔導，你剛提到的是要請他做班級經營的上課，那你可能是屬於試辦學校，試辦學校我們有核定一筆經費，針對評鑑之後教師成長需求，各位請注意，那筆經費，是針對參加試辦的教師，他第一年被評完之後他一定會產生專業成長需求，請學校針對他們的專業成長需求邀請專業的教授或有經驗的老師來做專業成長，如果是屬於這個區塊，應該就不牽涉到輔導的問題，只是很單純的針對學校專業成長邀請適當的人過來，如果只是單純的輔導，除了教授之外，宜蘭縣也培育出部份的老師是專業夥伴，建議你們邀請他們來提供一些相互的經驗，宜蘭縣、台北市這邊也有一些國中組的輔導夥伴，有很多次的經驗到宜蘭去做經驗的交換，也可以邀請他們過來，如果範圍不是很偏遠，台北市、台北縣的輔導夥伴應該很樂意去支援，你們可以邀請他們過來，至於實行細節相關問題，你們可以打電話到部裡找我，我們再來商量，謝謝！

柯執祕正峯：

至於剛剛提到獎勵要法源的問題，我查了一下教育部所發的計畫成效考核的部份，我唸一下，「對於試辦之學校績效卓著者，依權責擇優敘獎」，這本身計畫裡就有，「績效卓著者，依權責從優敘獎」，除非他辦得很糟糕，要不然的話都稱得上「績效卓著」，程度上縣市政府可以自行拿捏，基本上計畫裡面是有敘獎條列，如果還是需要，教育部這邊可以發個文。我看我們就發個文，請各縣市對於這些認真辦理的老師給予獎勵，謝謝！剛剛胡校長很明確的提到有個說帖，這個我們會來做，剛剛您也提到說不僅僅是在這邊鼓舞士氣，我還是很由衷的對您表示特別的敬佩，我曾經在特教館當過館長，我們常說：「有什麼樣的選民，會有什麼樣的民意代表，那有什麼樣的領導、有什麼樣首長，有什麼樣具體的意志。」你認為可以來領導，做一些發展，擇善固執，我們認為這是一個方向，同樣一句話，我們常講溝通，好好一句話、好好一件事，你可以把它溝通得讓大家非常反彈；一件要做的事，你也可以化阻力為助力。剛剛校長也分享，溝通的很好，率領你的團隊繼續往前邁進，教師評鑑是讓你教師提升素質，是一個趨勢，大家目前應該不會懷疑我們的動機，觀察的這兩三年，應該還沒有露出破綻，或者是有什麼不良企圖，應該沒有，所以預期速度應該會加快，謝謝。

主持人：

我們是不是再徵詢兩位？時間也快到了。

台東縣教師會理事長陳聰得：

主持人、潘主秘、各位教育先進夥伴大家好，我是台東縣教師會理事長陳聰得第二次

發言，那因為剛剛潘主秘回應是說要個案處理，我覺得這是不夠的，我問大家，這樣夠嗎？大家有信心嗎？如果還有人受害又個案處理，一樣會有人受害，我相信大家對這部份信心不夠。我具體建議，教育部發文給教育處、各縣市政府，重申教師專業發展評鑑不得以教師考核掛勾或提出相關資料對教師不利之佐證，如有違反者應有適當之處置，這樣才會強化老師信心。我們參與的學校，這麼辛苦、這麼認真去參與，這樣配合校長參加這個活動，卻又留下一大堆不利自己的證據，具體建議教育部，剛才那個案子可能不是個案，可能是一個危機也可能是一個轉機，可能是隱憂，以後也可能變成通案，所以我希望教育部真正拿出誠意，發文給各縣市教育處，讓各縣市再發文給各學校，學校是不是把公文給參與的老師看？謝謝。

主持人：

來，這邊先。

台南市教師會陳三吉發言：

潘主秘、各位教育夥伴大家好，我是台南市教師會陳三吉，在這邊第一次發言。

經過三年的試辦過程，大大小小的研討會，以及這兩天的分享與檢討會，可看出教育部推的是「教師專業發展」，可是呢，我們就整個名稱來看「教師專業評鑑」很多人會看成「教師評鑑」，所以推動時為什麼會有瓶頸，我想跟名稱有關係。我們知道德國的高速公路是無限速的，如果德國的高速公路上擺上很多照相機，卻告訴人家都不限速，隨便你怎麼開，你會相信嗎？除非有一個人從頭測到尾，超過限速都沒有被拍被罰，他確實知道裡面沒有底片，所以可以放心這樣開；可是大部分人在高速公路看到相機，第一個我要注意我的速限，所以呢，這個根本問題，既然在精神上是在做教師專業發展，應該在第二期三年的計畫或是多少年的試辦計畫，應該真正的把外衣掀開來，回到「教師專業發展診斷」也好或是「診斷發展」也好，而不是用「評鑑」。我想當時制度起草，動機就不那麼單純，所以昨天談到行政跟老師之間的信任基礎，在一開始的時候的確有很多的論述，到最後推展出來。我個人是非常贊成教師專業發展，這確實要做，因為一個企業裡面的員工需要成長，他的訓練系統在哪裡？他的整個診斷系統在哪裡？這個我想是有必要的，既然已經試辦三年了，在做檢討，就叫做教師專業發展診斷也好，或另外一個更好的名字，讓人家一看就知道我是在做專業發展診斷，爾後才有發展的餘地。像昨天曾校長一直說建議、建議，但我們都知道裁量權不是在那個人啊，到最後如果未來真的要繼續試辦下去，我建議是不是要把名稱改一下，評鑑有評鑑的道理，我們不能混為一談。在基層裡我們聽到一些行政單位，他們也是在評鑑這個角度著力，讓制度走得越來越好，讓老師專業成長，整體包括未來研習的改革、師資培育…。我想在試辦的過程當中，不是只有針對老師，而是包括全面性的，包括行政、師培、在職進修系統，所有都要一併考量才是。否則教育部的說帖講得再怎麼詳細，logoal、標題，永遠都是「評鑑」兩個字擺在那邊，就形成信任的危機；既然我們要彼此信任，就應該要坦承以對，既然談發展、診斷，就該真正的納入其中、呈現出來，把它當成是我們全國所有教職、教師的內部訓練系統，我想這樣未來試辦會比較順利。不然簡稱「教師評鑑」，解讀的差異，造成很多人裹足不前，也會造成在上位者的想法落實到基層—中間傳遞的過程產生誤差，謝謝。

主持人：

最後一位，把握機會。

全國團體聯盟吳美訓發言：

我是全國團體聯盟吳美訓，第一次發言，有三點建議：

- 一、是不是可以鼓勵私立學校一起參與教師專業評鑑？為什麼那麼多家長願意花那麼多錢把小孩送到私立學校去，我們其實應該多多交流，讓他們參加教師評鑑，可以撞出什麼樣的火花？
- 二、我在做高中職優質種子學校校務評鑑的時候，發覺教育部最近在推優質的高中職社區發展的部份時，給了很多很多的經費，那些經費大部分用在什麼？把好成績留在該社區，也就是說把這些錢拿來當獎學金，把滿級分的學生留下來，可是他們並沒有著墨在教師專業成長這部份，我倒是覺得一個經費的投注，要影響往後的教育，必須針對教師專業培育的這個部份，投注更多的經費，我希望教育部能夠再注意一點。
- 三、教育經費的配置，我發現在國中的部份，放棄太多的小孩，我希望教育部在經費的配置多著墨於國中，我們若放棄太多的小孩，以後會成為我們社會的負擔，我相信我們應該大家來努力，謝謝！

柯執祕正峯：

建議再發文，可以強調這個不是總結性評鑑。事實上，部裡發的文也好，或是以前發的，只要沒有後文，前面那些文都可以都成申評的資料，前面的那些文我都看過，都很明確，附上去都會被採計的，因為在申評會裡面是講法律的，不講人情的。在法院都一樣，我會帶回去建議我們人事處再重申再發一個文。接下來 evaluation 叫做評鑑？叫做診斷？教師專業發展是一個比較廣泛的範圍，可以做很多事，可以辦研習、在職進修，很多很多，教師專業評鑑就是用一個評量表去檢核、提升老師的教學狀況，九月份我們召開規劃小組時，可以來討論討論，這個名稱、內涵跟現況如何配合的更好。接下來，我知道有一些私校辦得很積極，你的意思是更鼓勵他們來，不僅僅是私校，公立的也應該，除了說帖以外，有更多的宣導、有更好的配套，今天聽起來都是一環扣一環，都可以做。

八月八日上個星期五，大家在慶祝父親節的時候，我們這個推動評鑑小組在部裡開會，我們也討論要不要把通過校務會議這項取消？因為這件事沒有通過校務會議，學校無法結合整體的力量，短期內好像很快就辦理，但是辦下去之後呢，學校沒辦法當成一件整體的事，會很辛苦。我們也談到要不要替辦理的老師減課，但是後來也沒減；純粹是從鼓勵大家一起參與的角度，如果替承辦人減課，很容易誤導業務就是個人的，「他有減課，都是他的」，我們就站在旁邊看「不干自己的事」！我們希望輔導老師可以往前走，大家齊心，教研會在這邊也感謝主秘今天撥空來，部長不在國內，部裡面業務繁忙，也盡心盡力，還有幾位教授，教育科，謝謝各位。

主持人：

對於剛剛高中優質化這個部份要不要回應一下。

中部辦公室劉專門委員源明：

高中優質化這個部份是我們最近部裡面重要的一個政策，發展了幾年，我們發現對於區域資源，人力資源的均衡上有很大的幫助，尤其能夠留得住優秀的學生，不必跨縣市就

學，這是我們很重要的一個方針，至於說到底是選上了才優質，還是為了讓你優質才選上，最重要的精神是，讓我們每個學校的發展，根據校長、所有老師、同仁共同的規劃共同的願景，社區家長與學校老師，針對我們學校要創造出特色，然後擬出計畫，教育部共同支持。如果說教育的發展，根據你的計畫，根據你的願景去實現，就是優質！也就是說，你有這個計畫，有這個願望，你確實能夠依照你的計畫、願望去執行，支持學校的發展優質的計畫，結合了高中職、結合了社區，就是優質！研討會有很多建議，要結合國中種種，我們中教司會根據意見檢討修正，也有規劃發展，今天提出的有幾個類似的問題，順便在這裡跟各位報告一下我的想法。

首先，剛剛各位提到的評鑑，人人提到、人人害怕，有的甚至一提到就有點感冒，產生不信任，一般來講要接受考試啊，要接受評核，就會緊張，或者懷疑，真的不會跟考核掛勾嗎？所以呢，評鑑在推動時，每一年都有提到名稱的問題，這是根據英文的名字來的我想在座各位都了解，這是在促進教師的專業發展，成了一個形成性的評量，但名字就是評鑑啊，我們每次都花很多時間去解釋，尤其對於要參加的學校，這個目的到底是什麼？這個評鑑是一個什麼樣的評鑑，不是考績的評鑑，不是考核的評鑑，說了一大堆，有的還是半信半疑，所以我們回去以後，會對部裡、教研會建議，可以考量一下。我們部裡現在在推動一個「健康學校促進」計畫，做了很多，高中職跟大專沒在推動，當初我一看到「健康學校促進」計畫，差點愣住了，搞不清楚，原來他們健康促進是說促進校園的健康、促進個人的健康、健康社區所有的結合，各種因素，物理的因素、心理的因素，治療性的預防性的等等都有，就像「健康促進學校」一樣，從全國分區再辦研討會，現在教師專業成長，我們也可以叫做教師專業成長促進計畫，不要講評鑑嘛，建議長官去考量，實際上評鑑是有不同的面向，不同的意義存在，對於專業的、非專業的來說，評鑑好像考試，我當老師有證書了，你年年要跟我考核啊？所以有點感冒，這真的是每一年都有很多教育同仁提出的問題，這我們部裡面再請教一些專業人士、教授，可不可能在名詞上做一些調整。

最後，站在教育的立場，我們要共同勉勵，所有的行業是要有條件的才稱得上「專業」，至少有長久的養成過程，有嚴格的品管，有明確的成長制度，這才能叫做專業團體。教育長久以來被懷疑教育是不是專業？曾經引起很大的爭論，不過後來到後期，七〇年代以後，大家還是認為教育應該是專業，可是大家我們都很清楚，我們教師、教育團體要自稱為專業，也要告訴人家我是專業，我們教育有哪一套是保障專業品質的制度？有沒有考核專業品質的制度？沒有。律師、醫師有一套專業品管的制度存在，可是我們教育人員沒有。所以我們要一個 logo，我們要品質保證，一定要靠專業評鑑，要讓人家看出我們有專業的能耐，「專業評鑑」在我們國內確實需要實踐，你出去才會大聲，人家才會尊敬你，不能靠「中華民國」，不能靠「我是孔子的後裔」，沒用。要把專業能力拿出來，要建立這個制度，像律師、醫生一樣，定期進修，提出報告，你要多少報告、paper 之後，才能升為主治醫師，他們的公會有一套評鑑制度、成長的制度，我們教育也是需要這種制度！那為什麼一直講「試辦」，要讓大家習慣，讓這種制度完善，以後才能水到渠成，不會覺得是負擔，我參加評鑑「要減課」，我參加評鑑「要獎勵」，而是你當老師後理所當然的建立專業、持續成長、

發展專業、接受評鑑，而不是個人有沒有時間，或是要求給予獎勵、給予減課，提供各位做參考，謝謝。

伍. 結語：

主持人：

感謝各位夥伴十三人，十四次的發言，剛剛各位相關的建議，在相關的主管單位這邊都有回應，如果後續需要公文會辦的，請國教司與教研會這邊，儘快處理，最後再一次謝謝嘉義縣洪處長，國小黃校長跟所有團隊、夥伴，謝謝各位夥伴這兩天非常辛苦參與活動，希望這個工作，大家有更多的經驗交流，在未來的路上我們的力量、意志會更堅強。還是要強調一句話，就是「信任」，唯有信任才能水到渠成。樹林家商陳主任有提供幾則故事在手冊裡面，各位應該讀一讀，三個故事都令人印象深刻，最後，我一直覺得，越是會想辦法的、很有本事的，不見得走到後來能達到原始目的，教育更是如此，你教得越多，說謊的技巧，未來受騙的都是我們，這一點相信各位夥伴都能認同，也願意接受我們扮演的是這樣一個角色，綜合座談到此結束，謝謝大家。